دريا زيجارمي

المؤلفة المشاركة لأفضل الكتب مبيعاً :
Leadership, The One Minute Manager

ميتشيل أوكونور

المؤلف المشارك لأفضل الكتب مبيعاً :
Managing By Values Building a Fortunate 500 Organization

كين بلانشارد

المؤلف المشارك لأفضل الكتب مبيعاً :
The One Minute Manager

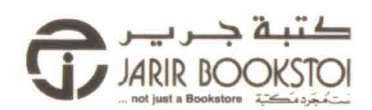
كارل إيديبرن

تعلّم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين

القائد الذي بداخلك

«لقد وضع المؤلفون كتاباً لقادة الحاضر والمستقبل الذين يركزون انتباههم على خدمة مؤسساتهم ومرؤوسيهم. فإذا كنت ترغب حقاً في تحقيق أعلى مستويات النجاح، فينبغي عليك أن تقرأ هذا المؤلف الرائع عن القيادة، وأن تمنح من حولك الفرصة لقراءته».

نيكولاس دي سيجونزاك،
رئيس مجلس إدارة شركة **Debtco**.



المحتويات

المقدمة

أصل الكتاب

يعتبر هذا الكتاب نتاج خبرات سنين طويلة من التدريب والاستشارة والتنقل ودراسة أحوال المديرين والقادة التجاريين الأمريكان . وداخل هذا الكتاب ستجد دراسة إحصائية استمرت على مدار سبع سنوات حول تأثير سلوكيات مديرى الشركات الأمريكية . وعلى الرغم من عدم إرفاق التقارير الإحصائية (وذلك للتقليل من حجم الوقت المخصص للقراءة وتوفيره) إلا أن النتائج المعروضة فى هذا الكتاب تبدو ملموسة ومؤثرة .

الغرض من الكتاب

يعد هذا الكتاب مصدراً للتطور الذاتى ، فهدفه هو مساعدتك على زيادة معرفتك بذاتك مما يساعدك على التغير والنمو وأن تصبح قائداً بشكل أفضل . ويعد غرضه الأول هو عرض بعض النماذج الجيدة للتطور التى ستساعدك على إعادة صياغة

أسلوبك القيادى وإعادة تشكيله مما يصل بك إلى أفضل النتائج التنظيمية والوصول إلى مستوى لا بأس به من الرضا الإنسانى .

ومعرفتك لذاتك هى مفتاح وصولك إلى درجة القائد الناجح ، والنماذج الموضحة فى هذا الكتاب يمكنها مساعدتك على فحص ذاتك الداخلية مما يؤدى بك إلى تحقيق ما نسميه " اللحظات المؤثرة " . ومن خلال فحصك لكيفية تصرفاتك باعتبارك قائداً فى الوقت الراهن ثم مقابلتها ومقارنتها ببعض التغيرات المحتملة والممكنة لها يمكن أن يزودك بنفاذ البصيرة التى توضح لك كيف يمكنك أن تصبح قائداً ناجحاً .

جمهور القراء الموجه إليهم هذا الكتاب

المديرون والقادة وهم من يعيشون على التأثير على الآخرين داخل الهيئات التنظيمية . كذلك ، فهناك جمهور آخر سيجد فى هذا الكتاب خير معين له . فيمكن للاستشاريين استخدام المعلومات الموجودة بداخل الكتاب لإدراك الأسلوب الذى يتعامل به الإداريون . ويمكن للمحترفين استخدام هذا الكتاب كوسيلة لتوسيع وتحسين برامجهم الإدارية التطويرية ، ويمكن للكليات والمدارس والجامعات أن تلجأ إلى هذا الكتاب كوثيقة تساعد فى أساليب تدريس القيادة أو البحث فى هذا المجال .

الأساس الذى يستند إليه المؤلفون

إن التعريف الخاص بالقيادة والمستخدم فى هذا الكتاب يقوم على العديد من الأشياء القيمة ، بالطبع ، مثله فى ذلك مثل أى تعريف جدير بالمعرفة . فنحن نُعرف القائد باعتباره شخصاً يعمل على إثارة وشغل وإرضاء دوافع التابعين له - داخل جو من الصراع والمنافسة أو التغير - مما ينتج عنه اتخاذ هؤلاء التابعين خطوة نحو المشاركة فى النتائج أو وجهة النظر .

وكما سوف نرى ، فإن تلك الوجهة أو الرؤية يجب أن تحقق التطور لذلك التابع ، كذلك من الناحية الاجتماعية تسهم فى تحسين حالة كل المشاركين . والقيم

التى نتحدث عنها فى هذا التعريف تربط نمو التابع بتطوره ، فهى تزيد من قدرة التابع على الاستقلال والاعتماد على الذات عند التصرف والعمل على تحقيق تلك النتائج التنظيمية أو الرؤى .

إن مصطلح القائد الخادم قد يتوارد إلى أذهاننا ، فالقائد الذى يقوم بدور الخادم يمكنه الحكم على نجاحه ليس فقط فيما يتعلق بمدى استكماله لتلك النتائج ولكن أيضا من خلال تأثير هذه العملية الاستكمالية على من يقوم بها . ولكن هل هؤلاء القادة الذين يحققون أفضل مستوى من الصحة والسعادة يمكنهم أن يقوموا بقيادة وتوجيه أنفسهم ؟ إن المعنى الحقيقى لكلمة القائد الخادم هى أن يخدم تلك الرؤية وهؤلاء ممن يعملون على تحقيقها . وغاية القائد الخادم الداخلية ليست ذاتية التوجيه ولكن تعتمد على توجيه الآخرين . فهذا القائد يؤكد لنا أن حاجات الناس ذات الأولوية القصوى تتم تلبيتها .

تنظيم الكتاب

ينقسم هذا الكتاب إلى سبعة فصول ، تبدأ من مناقشة التركيب الداخلى للفرد أو أبعاد الشخصية وتنتهى إلى دور القائد وإلى تلك التضمينات الخاصة بالشخصية الداخلية وقدرات تلك الشخصية حتى نصل إلى دور القائد . ويتم تقسيم كل فصل إلى قسمين مما يساعد على تنظيم الفصول السبعة الرئيسية وهى :

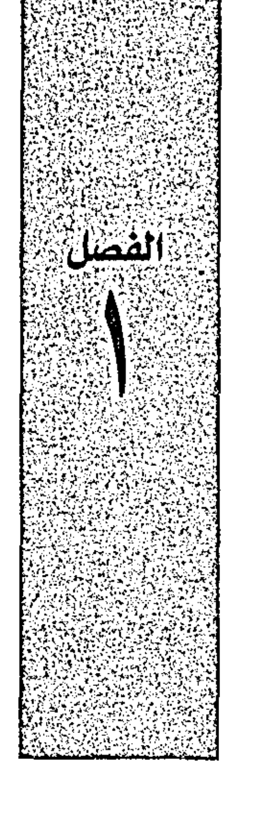
- الفصل الأول ويناقش قدرة القيادة على تحقيق التغير الذاتى .
- الفصل الثانى ويحدد مقاييس الشخصية والقيادة .
- الفصول الثالث والرابع والخامس تعرض لنا مناقشات ونماذج تساعد على إدراك المظاهر الثلاثة الرئيسية للشخصية وهى : النزعة والقيم والشخصية المظهرية .
- الفصل السادس يناقش السلوكيات التى نلجأ إليها فى التعامل الفردى .
- الفصل السابع يوضح العلاقة المهمة التى تربط بين النزعة والقيم والسلوكيات القيادية التى قد تساعدك لتصبح قائداً أكثر نجاحاً .

أمنيات المؤلفين

لقد قمنا بكتابة هذا الكتاب على أمل أن يزيد من الوعى الذاتى وتنتج عنه نتائج أفضل فى مجال القيادة والقضاء على السمات السلبية للشخصية التى تهتم بالتنظيم . فنحن نأمل فى تراجع الأنانية والمناورات والإيذاء الشخصى والانحرافات النفسية من ناحية جميع العاملين داخل المؤسسات ، ونأمل فى زيادة التقدم التنظيمى وتوفير المتعة الفردية وتحرير الطاقة الشخصية والاهتمام بالأغراض الإدارية . وحلمنا هو أن يتقدم مستوى الهيئات الصحية مع زيادة الوعى الذاتى لقوادها وإثارة الوعى الذاتى لدى تابعيهم .

ويعتبر اكتشافك من أنت وما يمكن أن تصبح عليه هدفاً يتم تحقيقه على مدى الحياة . والاتصال بتلك المظاهر التى نسميها " مفقودة " أو غير مكتشفة لديك سيصنع منك قائداً أفضل مما يؤدى إلى تحفيز هؤلاء الذين تقوم أنت بقيادتهم .

" دى . زد . " ، " كيه . بى . " ،
" إم . أوه . " ، " سى . إى . "
مارس ٢٠٠٤



القادة والتغير

" إن ذات الإنسان هى أساس كل شيء ، فكل حركة هى تعبير عن الذات ، والشخص الذى لا يعرف نفسه لا يمكنه تقديم أى شيء للآخرين " .

- " إيجى يوشيكاوا "

القادة

أهمية القيادة

جميعنا يدرك أهمية القيادة الفعالة ، فالقادة لا يتسببون فقط فى حدوث اختلاف فى النتائج التى تبدو من خلال مؤسساتهم ، بل وفى حدوث اختلاف فى مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين بداخل تلك المؤسسات . إن العلاقة قوية بين رضا العاملين وانخفاض مستوى التغيب عن العمل والتقليل من حجم الإضراب عن العمل مع زيادة مستوى الإنتاجية التى تبدو بشكل ملحوظ .

أن تتعايش بنجاح مع الرئيس ، ذلك هو العامل رقم واحد المؤثر فى الإحساس بالسعادة فى العمل طبقاً للدراسات الشاملة الحديثة على المستوى المحلى . وكل ما يجب علينا فعله هو التفكير فى خبراتنا مع الناس الذين يقومون بقيادتنا لإدراك أهمية

العلاقة بين القائد والتابع وتأثيرها على مستوى الجودة التنظيمية لنا مما يحدد مستوى تحقيق ذلك القائد الجيد لدرجة من الرضا لدى التابع .

مشكلة محيرة

إذا كان الأمر مهماً ، فلِمَ لا يسعى المزيد من الناس لقيادة الآخرين بشكل أكثر فاعلية ؟ إن هناك أسباباً عديدة . فالسببان الرئيسيان المؤديان إلى حدوث نقص فى فاعلية القيادة هما النقص فى المهارة والنقص فى استخدام المهارة . ومع ذلك ، فنحن لا نعتقد أن القادة ينهضون فى الصباح ويتجهون للعمل متعمدين سوء التصرف أو سوء قيادة هؤلاء الذين هم مكلفون بالعمل لديهم . وبدلاً من ذلك نجد أننا سنكون متفائلين حتى نعتبر أن النية المرتبطة بفاعلية قيادة الآخرين تكمن فى ما وراء سلوكيات القادة . ولذلك ، دعونا نلق نظرة على هذين المثالين لاستيعاب هذه المشكلة .

مثالان

لنأخذ " بوب " و " أنطونيو " مثالاً لما نتحدث عنه ، وهما مديران يمكن وصفهما بالصفات التالية : إنهما نموذج فج للقادة الذين نواجههم فى المؤسسات التى نعمل بها . إننا لا نعنى هنا أن من يشغلون المناصب القيادية أناس يتصفون بالبغض ، ولكن ما نقصده هو أن المناصب القيادية لا يشغلها أناس جديرون بالاتباع ، ولا نستثنى من ذلك سوى القليل . ولا تتوقف مساوئ هذه النوعية من المديرين عند هذا الحد فبالإضافة إلى ما تقدم ، تتسم هذه النوعية أيضاً بانعدام البصيرة والأنانية وقلة الحيلة وعدم القدرة على تحفيز الآخرين للعمل بفعالية وهو النموذج السائد . والأمر المؤسف هو أن هؤلاء القادة السلبيين تظهر لنا أوصافهم من خلال الأشخاص الذين يتبعونهم .

استفسارات بغرض التأمل

إذا تعرضت إلى وصف تلك النماذج السيئة للقادة فوجه لنفسك الاستفسارات التالية :

- هل القادة فى مؤسستى مثل ذلك النمط المذكور هنا ؟
- ما هى الآثار التى يحدثونها لزيادة حماس وتحفيز العاملين ؟
- ما هو الغرض ـ بغض النظر عن آثاره ـ الذى يعمد إليه هؤلاء القادة ؟
- هل لدىّ أى شيء من سماتهم ؟
- ما الذى يمنع هؤلاء القادة من التطور والتعلم والتغير ؟
- ما هو التأثير طويل المدى لهذا النوع من القيادة على النتائج وعلى أداء المؤسسة ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات حتى يواصل هؤلاء القادة عملهم وهو قيادة الآخرين ؟

وباختصار ، فنحن نعتقد بأن التابعين بحاجة إلى المزيد . فتلك المؤسسات لن يتحقق لها الرخاء والتغير والنمو فى حالة عدم تطور قوادها قدماً للأمام . ولكن قد تكون معارضاً لهذا الرأى ، وإن رأيت نفسك فى أحد هذه الأمثلة فعليك إذن أن تتعهد لنفسك بالتغير والتطور . وإن كان لديك فى هيئتك قادة من أمثال " بوب " و" أنطونيو " فعليك إذن أن تجد الوسيلة لمساعدتهم على التغير قبل أن تبدأ مؤسستك فى مرحلة العمل الفعلى .

وفى حالة عدم إدراك قيادتك للطريقة التى تنويها أو تتوقعها فينبغى أن يكون هذا هو اهتمامك الرئيسى معهم . وإن كان هؤلاء الذين تحاول قيادتهم عناصر غير إنتاجية أو يشكّون فى صحة تصرفاتك القيادية فعليك إذن اللجوء إلى طرق أخرى للقيادة حتى تصبح أكثر فعالية .

ملاحظات " بوب " الذاتية

" بوب " هو مدير مالى فى عهدته ٣٠ مليون دولار ، ويبلغ من العمر ٤٢ عاماً ويملك شركة خاصة . يقوم " بوب " بإدارة قسم الحسابات والذى يشتمل على العديد من التقارير المباشرة وغير المباشرة . وهو يفتقر إلى المعرفة بالعمليات والوسائل الحسابية

ويعتقد أن نفس أساليب التفكير والإدارة يمكن ـ أو يجب ـ تطبيقها فى جميع أقسام الشركة . وباعتباره مديراً مالياً ، يحتاج العمل من " بوب " إلى القيام بالعديد من المقابلات عالية المستوى مع رؤساء الأقسام فى مجال الخدمات والتنمية الإنتاجية والمبيعات والتسويق .

وعلى الرغم من أن " بوب " منطو بطبيعته إلا أنه يقول عن نفسه إن لديه من المرونة الكافية ما يجعله يتعامل مع المجتمع الخارجى بمنأى عن الأمور غير الرسمية . فهدفه الرئيسى ـ كما يراه هو ـ يتلخص فى مساعدة الآخرين فى تطبيق الأفكار المنطقية على الأحداث والمشكلات اليومية . وقد يستغرق ذلك بعض الوقت ، فهو يعتقد أن " فى العجلة الندامة " ويجب التأكيد على الشيء إلى جانب الاجتهاد فيه ، فبالنسبة لـ " بوب" نجد أن عملية اتخاذ القرار دون التفكير فى حجم المخاطر تسمى بالحكم السلبى على الأشياء .

وفى رأى " بوب " أن الاجتماعات المفيدة بين أفراد فريق العمل تمكن القائد من مواصلة العملية الإرشادية مما يساعد كل شخص على التحدث مع متابعة جدول الأعمال وتجنب الأخطار . وهو يعتقد أن " التنافس الودى " بين أعضاء الفريق يجب أن يظل على مستواه الأدنى . فعندما تبدو لنا المشاكل الصعبة يجدر بنا محاولة حلها معاً . ويجب على الأحزاب المتنافسة التعامل بنوع من اللباقة حتى نتعامل مع القضايا والمشاكل بأسلوب لبق . وإن كانت هناك ثمة اختلافات بين " بوب " ورؤسائه أو زملائه يقوم بذكرها فى أثناء المقابلات باعتبارها قضايا مهمة . وفى حالة إغفال ملاحظاته يواتيه شعور بعدم التقدير وعدم الاحترام نحو هؤلاء ممن يعارضون تحذيراته ونصائحه .

يرى " بوب " نفسه شخصاً جاداً ومديراً مجتهداً فى عمله يؤدى كل المهام حتى الأعمال الخيرية بفعالية وكفاءة تامة . وأثناء الاجتماع مع مرءوسيه وعند مواجهتهم بشكل مباشر نجده يرغب فى إنهاء الاجتماع بسرعة فهو لا يقوى على احتمال ما يدعوه " بالتعاملات الضيقة " مع من يعمل معهم ، فهو يعتبر أن أساليب " قنوات الاتصال " وسيلة غاية فى الأهمية لحل المشكلات .

ملاحظات الآخرين عن " بوب "

المحيطون بـ " بوب " يرونه كما لو كان يحضر الاجتماعات بعقله مع التركيز على التقليل من حجم المعارضة له . ويراه الموظفون العاملون فى قسمه باعتباره يصل إلى قراراته من خلال استغلال أفكارهم ليقوم بعملية فحص للمخاطر حسب أفكاره الخاصة والمتغيرات المؤثرة بحيث يدور كل شيء فى حدود منصبه ويبدو القرار بذلك قرار الفريق بالإجماع .

فهم يعتبرون مناقشاته من النوع المراوغ المفتوح الذى يتجنب الصراعات والحوارات المفتوحة حيث من الممكن أن تلتقى الأفكار الأخرى معاً فى نفس الوقت . فهو يعتبر أفكار الآخرين كأفكار منافسة .، فالتقارير المباشرة وآراء زملائه تؤكد أنه حساس من ناحية إمكانية وجود القيم أو القضايا الخاصة بالتعاملات فى الأعمال التجارية . والتقارير المباشرة توضح لنا أن " بوب " قد يشعر بالقلق فى حالة الاجتماع بدونه .

ومعظم التقارير تؤكد أن " بوب " متسلط ، ولكنه لبق ، ويهتم بالنقد ، وسياسى . وفى المواقف المتوترة يصاب " بوب " بالغضب مع المواجهة وصد أية محاولة للتفكير بشكل مغاير ، وهو يفعل ذلك من أجل تجنب أية أخطار . وهم يعتبرون أنه يتابع العمل للتقليل من حجم الاختلافات بين الآراء وتقليل الصراعات الممكنة وزيادة حجم النتائج وتحسين مستوى العمل .

وهم يعتبرونه شخصاً لا يحب الكثير من المرح ، فهم يعتقدون أنه يفتقر إلى العديد من المهارات البشرية ، لذلك لا يقدمون له المزيد من الولاء ، لأنهم لا يعرفونه على المستوى الشخصى معرفة جيدة . فهم يرونه شخصاً يحاول القيام بالعمل دون المشاركة منهم ويرون أن أسلوبه فى العمل يبدو بطيئاً ومنهجياً ويعتمد على التأمل والضبط . فهو يشارك الآخرين فى أقل الأمور ويبلغ العاملين بأنه يرغب فى رؤية النتائج والتقارير النهائية التى تحدد فحص المعلومات قبل الانتهاء منها . وهم يشعرون بأنه يركز على العمل دون التركيز علي العاملين ، فالاهتمام بالناس بالنسبة له يبدو شيئاً غير ذي أهمية . فهو يبدو شخصاً أكثر تشاؤماً تجاه الظروف الحياتية .

ويعتبر " بوب " بالنسبة لهم شخصاً لا يحب التواصل " ويعانى فى صمت " ، فهو يتجنب معظم الصراعات عندما يبدو أنه لا يرغب فى المزيد منها ويهتم دائما باللجوء إلى أسلوب الهجوم الدبلوماسى واستخدام الاتهامات اللبقة ، وهو بذلك يحاول التحكم فى الآخرين بهذه الطريقة . فهو يبدو كما لو كان يتجنب التعبير عن مشاعره وأحاسيسه الإنسانية لصالح تحقيق أسلوبه فى التطويع وتطبيق الأفكار المنطقية .

ومن خلال تأثير " بوب " على تلك التقارير يبدو لنا أن بيئة العمل من حوله تبدو محبطة ومملة واستفزازية حيث تسود البلادة والرتابة والأساليب النمطية بدلاً من المشاعر النبيلة والمتعة المفترض أن تسود فى جو العمل . ونتيجة لذلك فبدلاً من ثبات أداء العاملين لديه فى القسم وتطورهم نجدهم يغادرونه بحثاً عن مكان أفضل .

ملاحظات " أنطونيو " الذاتية

" أنطونيو " هو رجل يبلغ من العمر ٣٦ عاماً وهو نائب رئيس قسم البحث والتنمية فى شركة رعاية صحية رأسمالها ٧٠٠ مليون دولار . وهو يرأس مجموعة من المسئولين عن البحث وإعداد الوثائق حول العلاقة بين تكاليف الرعاية الصحية والعلاجات الطبية الفعالة وملاحظات العملاء حول الرعاية الصحية . وهو يعتبر المتحدث الرسمى لشركة " HMO " للمجموعة التشريعية ومنظمات خدمة العملاء وجماعات الأطباء . ولقد حقق " أنطونيو " شهرة واسعة وعرف بشكل واسع فى مجاله وجذب الأنظار نحوه من خلال أصحاب الشركة القابضة التى تتحكم فى شركة " HMO " التى يعمل بها .

ويعتبر " أنطونيو " نفسه شخصاً قادراً على التألق مع ترك انطباع جيد لدى الناس عنه . فهو حسن المظهر ، يلعب الجولف على مستوى أقل من ٨٠ . وهو يشعر بالفخر لكونه رئيس مجموعة أسبانية ، وكذلك يشعر بالفخر تجاه ابنيه البالغين من العمر ثمانية أعوام وعشرة أعوام والملتحقين بمدارس خاصة . وهو يسافر باستمرار ويستمتع بعمله ويقدر حجم مركزه وقوته ويعمل بكفاءة على تطوير نظام الرعاية الصحية .

ومن خلال العديد من المحادثات مع " أنطونيو " سمعناه يؤكد أن هؤلاء العاملين الذين تركوا العمل معه لم يكونوا من ذوى الكفاءات حيث إن مديريهم لم يتعرضوا من قبل إلى مستوى أدائهم . والشيء المدهش عن " أنطونيو " هو أن ذلك الرجل اللامع اللبق يتطابق مع ملاحظات رفاقه والتقارير عنه إلى حد كبير . فقد كان رد فعل " أنطونيو " عند سماعه لتلك الملاحظات هو تأكيده وتدعيمه لملاحظاته الخاصة مع تجنب أية حوارات أو تقديم أية وعود حول ما سيقوم بتنفيذه فى المستقبل .

ملاحظات الآخرين عن " أنطونيو "

من خلال تقارير زملاء " أنطونيو " ورؤسائه نجدهم يعتبرونه شخصاً لامعاً ومفعماً بالطاقة . فهو يعد باحثاً منافساً مفعماً بالطموح واللباقة مع قدرة عالية على التعامل مع مشكلات الرعاية الصحية .

وعلى الرغم من أن تلك التقارير تؤكد تألقه إلا أنها تصفه بأنه شخص متعجرف لا يحترم الآخرين ويحط من شأنهم ، فهو يتصرف فى المواقف كشخص يلم بمجامع الأمور ويجعلك تشعر بأن كل الناس لديهم مهارات أقل منه ومعارف أبسط منه . ويصف العاملون " أنطونيو " بأنه شخص يرغب فى التعامل المباشر والإخلاص إلا أنه يبدو سريع الغضب عندما يقترحون أفكاراً مغايرة عن أفكاره أو حتى يطالبون بعرض نظام بعيد عن قراراته .

ويرى معظم رفاق " أنطونيو " أنه شديد التمركز حول الذات ، فيقولون إنه لا يقوم فقط إلا بما يرغب القيام به . فهو يحتفظ بتلك الصورة الهادئة الدبلوماسية المتجنبة للمشاكل ولكن عند الفشل يبدأ فى الهجوم على الآخرين وتعنيفهم . فهم يرونه رجلاً يحب الإكراه ، ومرناً ، وسياسياً ، وغير مخلص ، وقاسياً يركز على النتائج ويتسبب فى ضغط جو العمل لكل من الرفاق والعاملين على إعداد التقارير ، وهم يعتقدون أنه يهتم بالوعود والمواعيد التى تخدم جدول أعماله الخاص فقط ويعمل من خلال خطة غير معروفة بالنسبة للمسئولين عن تنفيذها .

وخلال الشهور السبعة التى كان يقوم فيها " أنطونيو " بإدارة البحث ووحدة التنمية والتطوير قام سبعة من الموظفين الثلاثة عشر لديه بترك المكان . وأثناء المحادثات مع مرءوسيه (ممن لا يزالون يعملون معه) حول المناقشات المتعلقة به وجدنا أن البعض منهم يخشى الحديث معنا خوفاً من انتقامه . وقد حاول رئيسه استجداء مساعدتنا لأن الوقت حينئذ كان مناسباً لمساعدته على تحسين أسلوبه فإما أن يحسن أسلوبه وإما أن يترك العمل . وكان رئيسه يفهم جيداً أنه لا يمكنه العمل بمفرده بل عليه العمل مع الآخرين للوصول إلى النجاح . وبالفعل بدأ رفاقه العمل معه مما زاد من المصادر التنظيمية للعمل وأدى إلى توسيعها .

ولقد كان تأثير " أنطونيو " على الآخرين شديد الوضوح من خلال الازدراء وعدم الاحترام والغضب من تصرفات العاملين والزملاء . وخلال تلك الشهور السبعة التى كان يعمل فيها نائب رئيس البحوث والتنمية ، تعرض " أنطونيو " لصدمة عندما تم نشر إنتاج الشركة وبدأ فى جذب أنظار أصحاب الشركة . ولكن نظراً لما قد تركه من أثر لدى من حوله لم يمض الكثير من الوقت حتى انفجرت القنبلة الزمنية وانقلب الحال وتسبب " أنطونيو " فى تدمير ذاته بنفسه .

المآسى الأربع

إن الموقف يختلف فى كلتا الحالتين لدى كل من " بوب " و " أنطونيو " . فكل منهما ـ على حد وصف العاملين ـ يعد قائداً غير فعال . فـ " أنطونيو " يرى نفسه كما يراه الآخرون ويعلم أنهم يعتبرونه غير فعال ، وفى الواقع فإن الاستفسارات الموجهة لكل منهم ـ " أنطونيو " والعاملين معه ـ أسفرت عن نفس القالب الشخصى له . ومن ناحية أخرى نجد أن " بوب " يرى نفسه قائداً فعالاً ولقد دهش عندما تعرض للرأى المعارض لرأيه . لقد أسفر عدم فعالية " بوب " و " أنطونيو " عن أربع مآسٍ على الأقل .

المأساة الأولى تتمثل فى حقيقة أن " بوب " لم يكن واعياً بالتأثير الذى قد تركه لدى موظفيه ، ولكن ما هو سبب تلك الغشاوة ؟ وما الذى تسبب فى عدم إدراكه للأثر الذى تركه لدى الآخرين ؟ وهل يعلم ما عليه القيام به لتغيير سلوكه ؟

المأساة الثانية والتى كانت هى الأكثر ظهوراً تتمثل فى إدراك " أنطونيو " لصورته لدى الآخرين وعدم رغبته فى التغير بالرغم من ذلك . " أنطونيو " تنقصه الرغبة فى التغير بغض النظر عما إذا كان لديه العلم والمهارة بكيفية التغير أم لا .

إن كلاً من " بوب " و " أنطونيو " باعتبارهما أنماطاً إدارية ـ نجد أنهما بحاجة إلى المعرفة . فهما بحاجة إلى إدراك المعنى الحقيقى للقيادة ، وكذلك لمعرفة ذاتهما ليتمكنا من رؤية سبب اتباعهما مثل هذه التصرفات وبوضوح . إن إدراكهما للانطباع الذى يتركانه لدى الآخرين يبدو سطحياً للغاية فهما يملكان القليل من الأفكار عن التغيرات الممكنة التى قد يلجآن إليها . وبذلك ، فحتى عند إدراكهما لتلك التغيرات الممكنة فهما لا يملكان الشجاعة أو التحكم فى الذات للقيام بتلك التغيرات .

المأساة الثالثة تتمثل فى الانطباع المتروك عنهما باعتبارهما قادة . فقيادتهما لا تساعد الآخرين على زيادة الإنتاج والتفاعل ولكنهما يتسببان فى إشارة الغضب والخوف والقلق والإحباط والانسحاب من العمل . فنجد أن موظفيهما يكرهون الذهاب للعمل كل يوم ، وفى بعض الأحيان يرفض هؤلاء العاملون الإدلاء بملاحظاتهم إلينا ويرجعون باللوم على المؤسسة التى تسمح بحدوث ذلك .

المأساة الرابعة تتمثل فى حجم الخسارة التى يتسبب فيها هؤلاء القادة للمؤسسة والتى من المفترض أن يتسببوا فى عكسها . فموارد المؤسسة لا يتم إنفاقها على نحو جيد بسبب هؤلاء القادة من هذا النوع ، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تفقد عمالها المنتجين المبدعين الأكثر فعالية والتزاماً . وفى بعض الأحوال يتضاعف استياء الموظفين وقد يصل الأمر إلى حد تدميرهم .

تلك المآسى تحدث بالفعل ولكنها لا تبدو عويصة بالنظر إلى مشكلات القيادة التى نراها حالياً فى الهيئات . وفى معظم الأحوال نجد بعض الأفراد الذين يحتلون المراكز القيادية فى أحسن حال . ولكن نظراً لغياب الوعى الفردى والإدارى اللذين يتعلقان بالقيادة الفعالة والسلوكيات الجيدة التى عليهم استخدامها ، نجد أن تلك المشكلات تستمر .

نظام التحريض

هناك بعض القادة يعملون داخل هيئات تسمح لهم بالتعامل بمثل ذلك النوع من السلوك غير الفعال . وتلك الهيئات ـ من خلال ذلك النوع من قادتها ـ تُرقى غالباً نمط " بوب " و " أنطونيو " إلى مراكز القوة والسلطة . وبذلك فالقيادة الضعيفة تتسبب فى قيادة ضعيفة أخرى لأن هؤلاء القادة الضعاف يختارون مديرين بنفس سماتهم الخاصة . ونظراً لعدم تركيز الاهتمام على المشكلات الإنسانية بالقدر الكافى يستمر تقييم تلك القيادة غير الفعالة على أساس كيفية إظهار قدرتها للمساهمين . والقضايا الإنسانية تستمر وقتاً أطول فى " علاجها " ومن ثم يستمر نمط " بوب " و " أنطونيو " فى قيادة الآخرين فى تلك الشركات الأمريكية .

إن هناك نقطة لصالحنا تتمثل فى المستشارين ، وهى التى تسمح بالمنافسة بدلاً من المشاركة بين المديرين . وفى أغلب الأحوال يتم الاهتمام بالمشكلات قصيرة المدى بدلاً من التركيز على المشكلات طويلة المدى المستقبلية . وغالباً نركز على الفوائد الناتجة عن العلاقة بين الموظفين والعملاء بدلاً من الاهتمام بالقيمة الابتكارية مما يؤدى إلى حجب الإحساس بمتعة العمل . وهذا الضعف فى القيادة يؤدى إلى نتائج مخيفة .

تخريب المؤسسة

إن المساوئ الناتجة عن هرم الإدارة غير الفعالة كما أشرنا إليه من خلال " بوب " و " أنطونيو " تتسبب فى الدمار والخراب . وتلك الملاحظات تصل بنا إلى الاعتقاد بأن العاملين داخل المؤسسات ينتابهم الشعور بالحزن ويبدأون فى الانفصال عن

مؤسساتهم ، فالعديد من الموظفين تحولوا من مذهب الشك إلى المذهب الساخر بسبب قادتهم ومؤسساتهم . إن نسبة العاملين المخلصين داخل الهيئات ، وهم من يؤكدون مواصلتهم العمل بها والتخطيط للبقاء لمدة عامين على الأقل ، تقدر بـ ٢٤٪ على المستوى المحلى وهى نفس النسبة المقدرة منذ عام ١٩٩٩ . وتلك النسبة بالنظر إلى موظفى الولايات المتحدة تعبر عن خطر شديد (فالعاملون لا يشعرون بالوفاء تجاه المؤسسة أو الرغبة فى التخطيط للبقاء) وكانت تلك النسبة تقدر بـ ٣٣ ٪ فى عام ١٩٩٩ .

فالعديد ممن يعملون داخل هذه المؤسسات يفعلون ما بوسعهم للتعايش فقط وليس من أجل المساهمة الفعالة المتكاملة لمؤسساتهم . وبدلاً من ذلك ينفقون أوقاتهم على العمل للحصول على أكبر قدر من المال لتحقيق ما يرغبون الوصول إليه من خلال العمل . وباختصار فالعديد من الموظفين لا يقدمون المزيد لمؤسساتهم ، فهم فقط يوفون باحتياجات العمل المطلوبة منهم .

فهم يذهبون إلى أماكن عملهم ولكن بشكل منفصل عن عقولهم وقلوبهم . فالعديد والعديد منهم يبدون وكأنهم يعيشون حياة نظامية متوترة ، نظراً لأنهم أهملوا معتقداتهم وقيمهم وآمالهم الشخصية سواء باختيارهم أو مجبرين . وهم يذهبون للعمل لمجرد مواصلته بدلاً من تحقيق الإبداع والابتكار للمؤسسة .

وهناك مقال نشر مؤخراً يتحدث عن كيفية الوصول إلى " الأفضل والأكثر تألقاً " دون الحاجة إلى مشاركة العنصر الضعيف للمؤسسة وذلك فى مجال الإبداع والسلطة وتصور الأهداف ، وبدلاً من ذلك تجد أن أكثر الأشخاص الموهوبين من جيل الشباب يتطلعون إلى إحداث تغييرات فى الحياة الإدارية ، وإذا تحقق لهم أن يصبحوا عناصر داخل شركات فعليهم فقط أن يتعلموا كيف يحصلون على المزيد من المال حتى يغادروها فى أول فرصة ويقيموا شركاتهم الخاصة وتصبح لهم رؤيتهم الخاصة واستقلالهم وحرياتهم . إن العاملين صغار السن لا يهتمون كثيراً ببناء مستقبل الشركة ولا يعيرون انتباهاً لجودتها وتحسينها . فعمال هذه الأيام يشعرون بأنهم مملوكون للشركة بدلاً من الإحساس بأن تلك الملكية تحقق أغراض الشركة . ويشعرون بالضعف

بدلاً من القوة وبخيبة الأمل بدلاً من التحلي به وباليأس بدلاً من العزيمة . وبدلاً من أن يشعروا وكأنهم شركاء في هذه المؤسسة ، يشعرون بأنهم غير منتمين إليها ومنفصلون عن هدف المؤسسة المراد تحقيقه وهو العمل الفعلي والاستمتاع بالجهد المبذول . فهم لا يشعرون بالالتزام لأى شيء يزيد على اهتماماتهم الخاصة أو الحصول على مقابل لمجهوداتهم الفردية .

خواء القيادة

إن هناك المزيد من الأخطاء التى تقع فى محيط القادة . فالقيادة الضعيفة لا تنتج عن الحقد والمكر ولكن عن عدم تطبيق معنى القيادة وقيمها وسلوكياتها . ونحن نواجه العديد من القادة ممن لا يدركون معنى المنافسة وأهميتها بالنسبة لمن يتبعونهم سواء فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو رأس المال أو المشاركة التجارية .

والقادة دائماً لا يتمكنون من معرفة أنفسهم جيداً بالقدر الذى يجعلهم يتخلصون من " الأنانية " . ومثل هذا النقص فى المعرفة بالذات تبدو نتائجه فى النظم الإدارية والسياسات وأساليب الممارسة والعديد من الأحداث التى لا تخلق جواً فعالاً لتحقيق الهدف من العمل لصالحه ولصالح القائمين عليه . فقط نحو نصف العاملين (٥٤٪) يعتقدون أن مؤسساتهم تعاملهم بشكل عادل ومنصف . بالإضافة إلى ذلك ، فجو الرعاية والاهتمام بالموظفين لم يبد لنا إلا من خلال ٤٤ ٪ من آراء العاملين والموظفين .

وتلك الأمثلة من القادة ذوى النفوذ ما هى إلا نتاج الأنظمة التى تحتاج إلى تغيير . ففى أغلب الأحوال نجد أن هؤلاء القادة المتمكنين فى أداء عملهم متمكنون أيضاً فى الأمور السياسية ولديهم رغبة ملحة فى الحصول على النفوذ والثروة . وفى معظم الشركات نجد أن الأسلوب المتبع هو التخلص من القادة من غير ذوى الوعى السياسى وغير المهتمين بالنفوذ والنتائج الملموسة . ونجد أن عملية الاختيار الطبيعية تدعم مفهوم التوجيه الذاتى للقادة . ومن خلال دراسة حول السلوكيات الخاصة بالتعاملات التجارية على المستوى المحلى لعام ١٩٩٩ نجد أن هناك ٤٧٪ فقط من الموظفين يساندون قادتهم لاتصافهم بالقيم الأخلاقية والسلوكيات السوية . كذلك فهناك نحو

٥٦ ٪ من الإجمالى يؤكدون التعامل داخل المؤسسة بسلوكيات قويمة ومع ذلك فنحو ثلث إجمالى الموظفين يؤكدون سوء قيادة القادة وأن ذلك هو الأفضل لهم .

إن الأفراد الذين يصلون إلى القمة عادة فى العديد من الشركات يضحون من أجلها بالمتعة والراحة حتى يصلوا إلى ما هم عليه . فهم لا يملكون الإحساس أو الرغبة فى تحقيق بيئة فعالة داخل العمل حيث تجتمع العادات الاجتماعية مع القيم تحت نطاق القيادة . وبدلاً من ذلك يركز هؤلاء الأفراد على مطالبهم الخاصة من أجل صعود السلم الإدارى للشركة . ومن ذلك يبدو أن هناك خللاً عميقاً فى تحديد الهدف الإنجازى وتوقع الوصول به إلى القمة .

وقد لا يحدث ذلك أحياناً ، فقد نرى بعض القادة لا يعبرون عن رؤية تقترح مجموعة واضحة من المعتقدات المرتبطة بقيادة الشركات فى المستقبل . وبدلاً من ذلك نجد أن العديد ممن يمتلكون مراكز إدارية أو قيادية يجدون أنفسهم محاصرين بسلوكيات الشركة بدلاً من تغيير ذلك الهيكل السلوكى للشركة ليبدو أكثر اتفاقاً مع العقل والقلب لتغيير مسار أهداف قادة الشركة . وبذلك فيمكن أن ندرك أن القادة يفتقرون إلى رؤية واضحة . فهم مجرد موظفين تمت ترقيتهم إلى مراكز قيادية دون أدنى خلفية عن معنى القيادة .

والمشكلة هى عدم إلمامهم بما عليهم القيام به تجاه شركاتهم للوصول إلى بيئة عمل فعالة تسودها الروح الاجتماعية والقيم . والمزعج فى الأمر هو أن العديد ممن يتقلدون المناصب لا يمتلكون الطاقة والتسامح وإدراك ما هو المطلوب من القائد لقيادة الشركة مستقبلياً .

ويفتقر هؤلاء القادة إلى القدرة على معرفة الذات حتى يتمكنوا من التعامل مع أنفسهم بشكل فعال وكذلك مع تابعيهم ومع الأهداف المراد تحقيقها للارتقاء بمستوى الشركة . فتنقصهم القدرة على تقدير طبيعة القيادة ، حيث يهتمون بالمفاهيم التى تفرق بين العاملين وتشتتهم بدلاً من المفاهيم التى تعكس الترابط والألفة بين العاملين مما يجعلهم ينسون الهدف والقيم المراد تحقيقها والوصول إليها . فهم ليس لديهم

الوعى الكافى حول سياق العمل المكتبى والبيئة الخارجية أياً كان محتواها والتى يتحملون مسئوليتها . فهم يتجاهلون أن يكونوا متعلمين يرغبون فى الإبداع بشأن أنفسهم وغيرهم معاً .

ويبدو أن هؤلاء القادة ليست لهم مبادىء محددة ، وكذلك فهم منغلقون من الناحية العاطفية . فى أسوأ الأحوال يبدو هؤلاء القادة وكأنهم يحيون حياة مرعبة مقيدة بأعمال الشركة والمسئولية والنفقات المالية بالطبع . مما يجعلهم يبدون وكأنهم لا يخرجون على قالب العمل . فهم بمثابة " مدمنين للاحترام " يخضعون لنظام غير متوازن مما يجعلهم يخلقون جواً من العمل المضطرب والذى لا ينتج عنه سوى عمال غير أكفاء .

ويسير هؤلاء القادة خلف أهدافهم الشخصية ، فبدءاً من كبار المديرين وحتى رؤساء الأقسام الصغيرة فى معظم المؤسسات قد نجد مجموعة من هؤلاء القادة الأنانيين أكثر اهتماماً وتركيزاً على شخصياتهم ومهتمين فقط بمن ينافسهم فى النفوذ والقوة دون أى شخص آخر . وفى معظم الأحوال قد يؤدى ذلك إلى أسوأ النتائج وعدم الرضا والفشل فى الزواج وقطع العلاقات مع الآخرين واضطراب العلاقات الشخصية . وبالنسبة للعديد منهم يرتبط " طريق الوصول إلى القمة لديهم " بما يضطرون إلى اختياره من أجل التضحية وبالإنجاز على المستوى الشخصى للوصول إلى النفوذ والسيطرة على مستوى المؤسسة .

ويمكن لنا أن نستعين ببعض البيانات الاقتصادية والاجتماعية والطبية لتحديد المطلوب للوصول إلى أفضل مستوى قيادى داخل المنظمات . وكبديل لذلك يمكننا أن نوجه إليك هذه الأسئلة للإجابة عنها :

- هل يهتم قائد مؤسستك بالارتقاء وبالنمو التطورى لها على كل المستويات الوظيفية (الموظفين ـ الملاك ـ والعملاء) ؟
- هل يتحسن لديكم مستوى العاملين من النواحى الجسمية والعاطفية والنفسية ؟

■ إذا كنت قائداً ، كيف يمكن للأعضاء الإداريين الإجابة عن التساؤلات السابقة بخصوصك أنت ومؤسستك ؟

إن القادة ليسوا أناساً منعزلين عن البشر يسعون لتحقيق المكاسب والأهداف الشخصية للوصول إلى أفضل الفرص المرجوة . بل عليهم ـ كما يقول " سقراط " ـ أن يعتبروا هيئتهم ومركزهم مسئولية اجتماعية ومركزاً للثقة والواجب وليس مجرد رمز يعبر عن هويتهم الشخصية ومركزهم الاجتماعى .

فبتلك الطريقة يتجاهل القادة ما عليهم القيام به تجاه الآخرين لانشغالهم بأغراضهم الشخصية ، فهم لا يهتمون بإدراك أهمية الترابط والوحدة بين العاملين . ومن المفروض أن يكون هدف القادة هو تفعيل الطاقة بين كل من يشارك فى تحقيق هدف العمل الواحد وقيمه لأن ذلك الهدف وتلك القيم تعبر عن مفتاح الالتزام فى العمل . وبدون الترحيب بمثل هذه العناصر والتعامل معها بوضوح ستضمحل طاقات العاملين وتتوقف إلى حد ما . فمن المفروض أن يكون هدف القائد هو توحيد أعضاء المؤسسة الواحدة لخدمة العملاء . ومن المفضل لهؤلاء القادة إدراك كيفية التعامل مع الموظفين داخل الهيئة والذى يحدد بدوره كيفية تعامل الموظفين مع العملاء الخارجيين . وبدون إدراك ذلك لن نصل إلى المحتوى المتكامل للمؤسسة على المستوى الفردى والجماعى .

الالتزام بالعقد

على القادة أن يدركوا أن الالتزام بالعقد تجاه الشركة يجب أن يكون فيما بين الموظفين والشركة حيث يقرر الموظف من خلاله إما أن يقدم المزيد أو يحصل على المزيد . وتوضح لنا بعض الأبحاث أن ٢٦ ٪ من القوة العاملة للشركات تخلص للهيئة بينما ٥٥ ٪ لا تهتم بالإخلاص وتعمل بشكل وقتى ، ونحو ١٩ ٪ غير مهتمين بذلك أساساً وغير سعداء بالعمل . فإلى أى حد يصل مستوى الالتزام بالعقد داخل شركتك ؟

وما هو نوع هذا الالتزام الذى تقره داخل الشركة إذا كانت الشركة تعبر من خلال تقاريرها عن عدم اهتمام العاملين وعدم تركيزهم على العمل واعتبارهم عمالاً من الدرجة الثانية ؟ وما هو نوع الالتزام المراد إقراره فى حالة عدم وجود رؤية أو قيم أو استخدام رؤية محددة وقيم يراد تطبيقها واللجوء إليها داخل الشركة ؟ تبدو لنا البيانات واضحة تماماً . نظراً لانخفاض مستوى التقدير السلوكى للمديرين ، يشعر الموظفون بضرورة وجود مبررات لمثل هذا الأسلوب فى التعامل فيتحول سلوكهم إلى محاولات سلبية كالغياب واليأس واللامبالاة وضعف الإنتاجية .

وفى هذا الوقت قد نعتقد أننا نعانى من قصور فى الإيمان بإنسانيتنا ولا نفكر فى أن يكون هناك من يهتم بذاته فقط ولا يشعر بالمسئولية تجاه الترابط الاجتماعى . ففى الواقع نحن لا نفكر سوى فى احتمالية عكس ما لدينا من واقع . فمن خلال القيادة الصحيحة يصبح معظم الناس قادرين على الترابط فيما بينهم وبدرجة عالية وتزداد القدرة على الإنتاجية داخل الهيئة والتوحد الذاتى . وبذلك نجد أن التعنيف والتعامل الفردى المتزايد هو المتسبب فى الإحساس بعدم فعالية الشخص داخل الشركة والتعامل معه كمجرد عنصر يتم التحكم فيه . إن المحتوى التنظيمى يمكن رعايته وتوجيهه لخدمة مفهوم التوحد الفردى للذات ، وكذلك فالالتزام بالعقد فيما بين الأفراد والمؤسسة قد يكون له تأثير إيجابى وقد يكون سلبياً .

إن معنى الالتزام يتحدد من خلال القادة ممن يعبرون عن مفهوم " المؤسسة " داخل عقول الموظفين . فبالنسبة للقادة ممن لا يهتمون بالوعى الذاتى والتوحد والشخصية ولا يدركون القيم الاجتماعية يسيئون التأثير على الموظفين ليجعلوا منهم مجرد أفراد يرغبون فى الحصول على المزيد . ومثل هؤلاء الموظفين يسعون دائماً إلى تطويع سياسات وأساليب المؤسسة لصالحهم فيحصلون على أكثر مما يجب الحصول عليه ويقدمون أقل مما يجب عليهم تقديمه .

فالأمر يقع على عاتق القادة من أجل المشاركة فى المؤسسة وتحقيق الترابط والتوحد الذاتى مما يمكنهم من مساعدة الآخرين فى تحقيق نفس القيم والغايات . فالقائد الجيد هو من يبدأ بنفسه ثم يعبر عن ذلك فى محيطه الخارجى . والقائد الجيد أيضاً

هو من يكون كذلك فى نفسه وليس فى عمله فقط . فالقيادة المثلى تتمثل فى الرؤية السليمة والتوجيه والشخصية والذات الداخلية وما بها من أفكار وعواطف .

وتبدو لنا نتائج القيادة السليمة فى ابتكار مستقبل جديد للموظفين التابعين لها أو لمن هم مسموح لهم بالابتكار . فإن كان عليك القيام بذلك تجاه الآخرين فعليك أن تقوم به لأجل ذاتك أولاً ! ولا يمكنك أن تتوقع من فريق العاملين لدى مؤسستك أن يتغيروا إن لم تكن لديك أنت الرغبة فى التغير . ويمكن للأفكار المطروحة فى هذا الكتاب مساعدتك طوال حياتك المقبلة حتى تصبح قائداً جيداً وتحقق لمن حولك بيئة تدعم أفضل وضع لهم داخل العمل .

البصل

ما علاقة البصل بالقيادة ؟ إنها مجرد استعارة قد تساعدك على فهم ذاتك ، وأى أنواع القادة تكون أنت وأى أنواع القادة ترغب فى أن تكون . لنفكر إذن فى خواص ومميزات البصلة . أهم سمات البصلة هى طبقاتها ومدى صلابتها ورائحتها النفاذة وطعمها اللاذع الذى يميز تلك الرائحة عن باقى أنواع الطعام . وفى معظم الأحيان قد نستخدم البصل لتتبيل جميع أنواع الأكل .

طبقات الذات

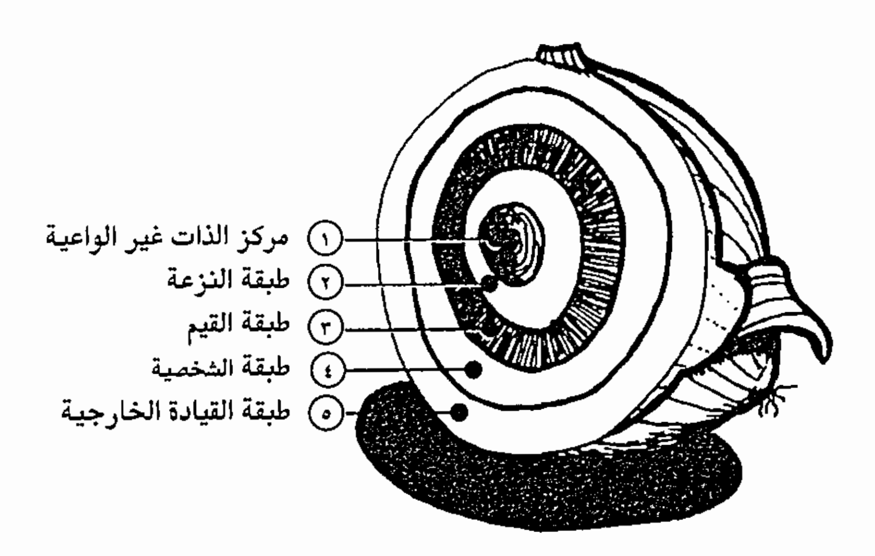
كما هى الحال لدى البصلة ، فهناك طبقات للذات والتى تتخذ شكل النزعات والقيم والهيئة القيادية التى تعطى لك ذلك الإحساس بالقيادة . وكل طبقة فيها ما يدعو لإدراكه قبل محاولة فهمك لشخصيتك القيادية .

تبدأ رحلتك لفهم ذاتك من الطبقة الداخلية " القلب " ثم تتحرك تجاه الطبقة التى تعبر عن سلوكياتك كقائد . وتلك السلوكيات تعبر عن الطبقات الداخلية غير المرئية لذاتك ، والتى تمثل التفاعل التطورى للذات مع الأحداث الحياتية . وينبع تطور ونمو شخصيتك القيادية من إدراك وفهم أهمية كل طبقة .

بصلة القيادة

إن الذات تحتوى على العديد من الطبقات ، والتى تبدأ من الطبقات الداخلية المعقدة إلى الطبقات الخارجية البسيطة . والطبقات الأكثر أهمية هى : (١) طبقة الذات غير الواعية ، (٢) طبقة النزعة ، (٣) طبقة القيم ، (٤) طبقة الشخصية ، (٥) طبقة القيادة الخارجية . يوضح الشكل (١ - ١) الطبقات المتعددة للذات من خلال مجاز بصلة القيادة .

وتنقسم طبقة النزعة إلى الجزء الأصلى المحمى والجزء المكتسب . وتنقسم طبقة القيم إلى جزء منظم وجزء مطور . ومعاً تشكل كل من طبقة النزعة وطبقة القيم طبقة جديدة تسمى بطبقة القيم والنزعات أو ما نسميه بطبقة الشخصية والتى تعبر عن سلوكك القيادى عبر الوقت . وتلك الطبقة الشخصية تعبر عن الذات المراد إظهارها أمام الناس . وسنوضح فى الصفحات التالية المزيد من المعلومات حول تلك الطبقات . ومن تلك النقطة عليك أن تعطى لنفسك تلك المسميات الخاصة بالطبقات وتستمر على هذا النحو .



شكل (١ - ١) بصلة القيادة

على سبيل المثال ، نجد أن أساس القيم ـ وهو ما تعتقد فيه وتعتبره دورك فى الحياة البشرية ـ هو أساس لأسلوبك القيادى . والفكرة التى تعبر بها عن نفسك وعن غيرك تنتج من طبقة القيم المعبرة عن القيم المهمة التى تشعر بها فى " اللحظات القيادية " . وطبقة القيادة هى أساس وجودك الوحيد والتى تعطى لقيادتك صفة خاصة بها . وتلك الطبقة لا تتمثل فى العطاء فقط ، لأن هذه الطبقة تقع بين طبقات أخرى فهى ترتبط بالطبقات التى تقع أعلاها وأسفلها . فطبقة القيم ترتبط بطبقة النزعة ، مما يعطى لنا بعداً جديداً يعبر عن بصلة القيادة .

تقشير البصلة

إلى جانب طبقاتها المتعددة ، هناك خاصية جديدة للبصلة تتمثل فى نكهتها المتميزة والتى نتعرض إليها عند استخراج قلبها . فأى شخص يقوم بتقطيع بصلة يتعرض إلى اضطرابات ملحوظة فى الأنف والعيون ، وقد يحدث نفس الشيء عند تقشير طبقات الذات .

" كيرك إيجارد " ـ الفيلسوف الإسكندنافى ـ أكد أن الحياة يجب أن نعيشها مع التقدم للأمام ، ولكن عند فهمها علينا بالعودة أدراجنا . وعملية تقشير البصلة تتطلب منك التطور عبر الداخل والانعكاس . وتقشير البصلة يحتاج إلى التسامح بالحب لمن تكون ومن لا تكون . وتحتاج إلى تقبل كامل لنزعاتك وكذلك لنموك وإدراكك لضعفك .

والتسامح نحو الذات يساعدك على ضبط ميزان حياتك . فهو شرط أساسى لضبط البهجة والذى يساعدك على التقدم نحو الأفضل بينما تُبقى ما لديك من الماضى فى الذهن . فتقشير البصلة يعزز لنا تواصل الحياة وتطورها وهو يحتاح إلى تغيير الفكرة والتصرف بينما يتم بناؤك على هذا الأساس .

وتقشير البصلة يجعلك أكثر اهتماماً بتطورك . فعليك أن تحقق مسئوليتك عن خبراتك الخاصة ويكون لديك من الشجاعة ما يكفى للتعرف على قدراتك الوظيفية والأساس الموجود لديك الذى يعبر عن الخلل الوظيفى . وتقشير البصلة يحتاج منك إلى

الشجاعة لتتحرك بعيداً عن مجالات تحقيق راحتك والوصول إلى أفضل ما تقدمه لذاتك . فمن خلال ذلك التسامح الانعكاسى يمكنك مواجهة الواقع وهو تغيير ذاتك .

مواجهة المشقة

غالباً ما تنتج المشقة عن ضعف فى الضبط أو التنبؤ . فعند تعاملك باستخدام السلوكيات غير المعتادة لديك ، سينتابك شعور بالعجز ، فلا تبال به أو بالنتائج غير المتكاملة . جرب أن تكتب اسمك بالكامل على ورقة وباستخدام يدك الأخرى حاول كتابة اسمك بالكامل ثانية ، فكيف كان شعورك أثناء تلك التجربة ؟ وماذا كان رد فعلك ؟ هل ترتاح إلى نتائج جهودك مع تغيير اليد ؟ هل تشعر بنفس التمكن من الكتابة مع استعمال اليد الأخرى لكتابة اسمك ؟ يؤكد المزيد من الناس عدم رغبتهم فى القيام بذلك غالباً . فهم يستجيبون إلى فكرة اعتبار أنفسهم كالأطفال داخل المدرسة وهم ينتظرون المعلم لتصحيح الواجب لهم . والبعض يقول بعدم رغبته فى استخدام يده الأخرى وأنه بحاجة إلى المزيد من الوقت للتدريب .

ونحن نطلب منك أن تقوم بمثل هذا التمرين لأنه يعبر عن العمل الذهنى الواجب عليك القيام به لتغيير سلوكك الخارجى . فهو يسمح لك بالتعامل مع المظاهر العقلية لك وإمكانية إحساس الآخرين بذلك التغير السلوكى لديك . فالتغير لا يعتمد على التمرين والمنطق فقط ولكن على المشاعر الشخصية والإحساس بالأمان والإدراك الذاتى . وتقشير البصلة يحتاج منك أن تصبح أكثر ارتياحاً عند بداية اختلاقك لتلك الذات التى ترغب أن تكونها .

فالوصول إلى الراحة والفعالية باللجوء إلى السلوكيات هو الهدف الأساسى لهذا الكتاب . فعليك أن تدرك سبب اعتمادك على بعض النماذج السلوكية وسبب تجنبك للبعض الآخر الذى قد يساعدك استخدامك له على الوصول إلى درجة القيادة الفعالة . وتلك الرحلة قد تتطلب منك الشجاعة والإصرار ، فالشجاعة تتمثل فى التعرض للأخطار والإحساس بقيمة قيادة الآخرين . والإصرار يتمثل فى إعادة بناء ذاتك على أساس أحكام الآخرين عليك .

تتبيل الطعام

إن لم تكن معتاداً على تجميل أطباقك بحلقات البصل عند إعداد وجبتك ، فعليك بإضافة البصل لتتبيلها وإضافة النكهة للأطعمة الأخرى . فبصفة عامة قد تستخدم كميات متوسطة أو قليلة من البصل فى وجباتك ، فتلك إذن هى القيادة . فالقيادة داخل المؤسسة ليست هى العنصر الشامل . فالعنصر الأساسى هنا هو هدف المؤسسة والقائمين على تحقيق هذا الهدف . فالقيادة تعبر عن تقديم الخدمات ، كما هى الحال بالنسبة لدور البصل فى الطعام . فالقيادة تقدم الطريقة التى يقوم جميع العاملين من خلالها بتحقيق الهدف .

الكثير منا يجد صعوبة فى تناول البصل بمفرده . والمشكلة الأساسية التى تبدو من خلال معظم الكتب التى تتحدث عن القيادة هى الانفصال فى تحليل سلوكيات القائد عن تحليل سلوكيات الموظفين . **وتلك الكتب هى الأكثر تعبيراً عن البصل بمفرده وليس عن الطعام** . فليس هناك قيادة دون " موظفين " ، وذلك هو السبب - من خلال هذا الكتاب - فى أن تجد مناقشة حول سلوكيات القائد ودورها لتلبية احتياجات الموظفين . كذلك ستجد مناقشة مطولة عن ملاحظات الموظفين حول القادة مع بعض النقاط الخاصة المرتبطة بآرائهم . وتركز فصول هذا الكتاب على فحص القادة بالتعامل مع موظفيهم . **ولكن حاول ألا تفكر فى أن القيادة هى أساس الطعام بأكمله** .

ومن الجدير بالذكر أن هناك تأكيداً شديداً ومبالغاً فيه على أهمية المناصب القيادية فى مؤسسات العمل ويتضح ذلك فى البحث الذى أجرى على رواتب المدراء التنفيذيين . ويشير " ويليام ماكدونوف " - رئيس بنك الاحتياطى الفيدرالى بنيويورك فى الدراسة التى أجراها مؤخراً إلى أن رواتب المدراء التنفيذيين مقابل رواتب الموظفين العاديين قد زادت من ٤٢ إلى ٤٠٠ ضعف . فمتوسط أجور المدراء التنفيذيين تقدر بـ ١٠ ملايين دولار مقابل ٢٥,٤٦٧ دولار لكل عامل . وفى الواقع قد لا نستوعب كيفية حساب الملايين التى يحصل عليها هؤلاء المدراء حتى التقاعد . فلابد أن يعتقد الفرد أن النصيب الأكبر يكون للقائد .

يعتقد العديد من الناس أن القيادة تعنى الحصول على المزيد من تقديم الطاقة للعمل وحث الآخرين عليه والإحساس بالمسئولية والضبط بدلاً من المساهمة الفعلية فى طاقة العمل . فالقوة العاملة تسعى لتحقيق أفضل مستوى من العمل لتدعيم تلك المسئولية . فليس هناك الكثير من القادة ممن يعتبرون أنفسهم فى خدمة تابعيهم من الموظفين ، فالمعنى الحقيقى للقائد الخادم هو أن يلبى احتياجات الآخرين قبل تلبية احتياجاته ، بمعنى العمل على تحقيق أحلامهم وآمالهم .

فما يحدث هو أن العديد من القادة لا يرون سوى أنفسهم ويعتبرون أن المؤسسات هى مجرد ساحات لتحقيق أغراضهم الخاصة . فتصبح الأحداث والأشخاص مجرد وسائل تحقق رغباتهم وحياتهم وكيانهم بدلاً من الارتقاء بالهدف العام والقيم العامة مما يصل بنا إلى واقع أفضل للقادة وللآخرين .

وجهة نظر " مايكل أنجلو "

يفتقر العديد من المديرين إلى الرؤية المتطورة لمعنى القيادة . فإحساسهم بالتمركز حول أنفسهم يجعلهم يظلون فى المركز وحيدين مما يحجب عنهم رؤية الطريق . عندما تحدث " مايكل أنجلو " عن لوحته " ديفيد " والعديد من إبداعاته كان مغرماً بتأكيد قوله إن الصورة موجودة بالفعل ، وإن كل ما قام بعمله هو فقط إيضاحها من خلال تحديد ما عليه القيام به لذلك . وهذا هو ما نعنيه بالرؤية المتطورة للقيادة ، فعليك أن تقوم بالإيضاح والرؤية وإثارة ما هو موجود بالفعل لدى الآخرين .

ويمكنك القيام بذلك من خلال اعتبار نفسك مصدراً للتعلم . وإدراك ما هو موجود فى قلبك يسمح لك بإدراك ما هو موجود فى قلوب وعقول الآخرين . إنه منظور الكلية والذى يبدأ من معرفة الذات ويسمح للقائد برؤية ما وراء الذات والكشف عما بداخل الآخرين .

العديد من الناس بإمكانهم التصرف بالطريقة التى تسمح لهم بأن يكونوا من القادة الناجحين . فهم قادرون على التطور باستخدام عدد كبير من السلوكيات من تلك التى

يتعاملون بها بالفعل . والتطور يتمثل فى إعمال " الذات " نحو ما هو ضرورى لها لتجعل منك قائداً مثالياً . ويمكنك الاستفادة من اكتشاف وتطبيق بعض المظاهر التى يندر استخدامها لديك حتى تصبح قائداً فعالاً . فالتطور يعنى التغير من حيث واقعك وكذلك من حيث ذاتك . وحتى تتطور عليك أن تتصل بالنواحى المفقودة فى ذاتك والتى تساعدك على تقديم العون والخدمات للآخرين . وعليك بفحص كيفية التصرف كقائد الآن وفهم وإدراك السلوكيات المستقبلية التى يجدر بك أن تتحلى بها .

التغير

عليك أن تتقبل فكرة أن الناس هم طبقات متغيرة قد تتعرض أحياناً إلى الاضطراب بسبب فحص ذاتها . وعليك أن تنظر إلى القيادة باعتبارها خدمة لكل من أهداف المؤسسة ومن يقوم بتنفيذ تلك الأهداف . وعليك أن تتذكر أن القيادة بصورتها الطبيعية هى المتطلب الأساسى الذى يحقق تغير ونمو الآخرين . ومن خلال بعض التصرفات يمكنك تحسين مستوى شركتك وإعادة تشكيل ذاتك وأسلوبك القيادى . ولكن حتى تتمكن من إعادة تشكيل ذاتك يجب أن تكون لديك الرغبة الشديدة فى التغير والنمو . فكيف يمكنك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا أو يتطوروا دون رغبتك أنت فى التغير والتطور؟ ولتوضيح مشكلة التغير والتطور يمكنك أن تتذكر تلك المزحة التى وردت فى فيلم " Annie hall " لـ " وودى آلين "

تغير ذواتنا

كان هناك رجل يتجول فى مكتب المعالج النفسى ثم فكر فجأة أن على الطبيب تقديم العون إليه عن طريق أخيه . فقال للطبيب المعالج : " حسناً أيها الطبيب . . إنه أخى ... إنه يظن نفسه دجاجة ؟ " فسأله الطبيب : " ولماذا لا تخبره بأنه ليس دجاجة ؟ " فقال الرجل : " ليس بوسعى ذلك ، فأنا بحاجة إلى البيض ! "

إن هناك حكمة فى تلك المزحة القديمة ، فهى توضح لنا التالى : (١) يمكن للناس خلق واقعهم الخاص ، (٢) يخشى الناس مواجهة الواقع خوفاً من فقدان ما

لديهم من أشياء يملكونها ، (٣) يقيد الناس أنفسهم فى واقعهم الحالى لأنهم لا يمكنهم رؤية الواقع والحقائق المغرية والوظيفية الأخرى .

خلق الواقع

عندما يقوم شخصان بملاحظة نفس الأحداث يبدوان وكأن لديهما الرغبة فى رؤيتها على نحو مختلف مع إعطاء تفسيرات مختلفة لها . وتلك التنوعات تنبع من اختلاف رؤية الحقيقة وهى مبنية على أساس الخلط بين الخبرات الخاصة لكل شخص وتفسيره لأحداث الحياة . فليس هناك شخصان متشابهان تماماً . وبينما نجد أن هناك نماذج متماثلة نجد أن كل شخص يبدو غير قادر على الاستنتاج السليم تماماً إلى حد ما .

وقد يتغير نمط السلوك من شخص إلى آخر بسبب ظروف الحياة المخيفة والتى تمثل عنصر تهديد . إلا أنه بعد اللحظة التهديدية التى تنقضى يعود الناس مرة ثانية إلى حياتهم الطبيعية السابقة لها . فالتغير السلوكى الثابت والمستمر الذى يتم بصورة كاملة لا يتحقق إلا من خلال إعادة فحص وبناء الواقع . فالأحداث " الجديدة " أو المعاد بناؤها تسمح للسلوكيات الجديدة بالاستمرار أثناء عملية تبديل القوى المسيطرة على المكان .

إن حياتك الواقعية " تتشكل " من خلال التفاعل مع الأحداث والأشخاص ممن تتعرض إليهم . فأنت تُكون المعتقدات والأفكار حول تلك الأحداث والخبرات التى تكتسبها . وقد تساعدك اللغة العامة والخبرات مع الآخرين على تأكيد هذه الأفكار مما يسمح بتكوين واقعك " الخاص " .

المعتقدات كأساس للواقع

كل شخص منا له معتقداته عن هذا العالم ، وعن نفسه وتفاعلاته مع هذا العالم . وتلك الأفكار تخلق شبكة تدعى بـ " وجهة النظر " أو " نافذة المعتقدات " ، ووجهة النظر الذاتية تمثل نافذة يمكنك من خلالها رؤية الأحداث والأشخاص .

وبمعنى آخر ، فعند تعاملك مع العالم ـ الناس والأماكن والأشياء ـ يمكنك بمرور الوقت تشكيل أفكارك التى تسمح لك بالتفاعل فى الحاضر وكذلك فى المستقبل . وميزة تكوين الأفكار تكمن فى إمكانية وضع الأهداف وتوفير الجهد المبذول والوقت المستهلك فى فهم كيفية ترابط الأحداث معاً . ويمكن لنافذة المعتقدات الخاصة بك أن تقلل من عدم يقينك بالحياة وبالظروف الخاصة .

اللغة والواقع

إن واقعك يبدو محدداً ومميزاً يتخذ قالباً اجتماعياً تشترك فيه خبراتك مع الآخرين . واللغة هى إحدى الخبرات المشتركة والتى تشكل واقعك . يمكن أن نجد مثالاً بسيطاً فى تلك الاختلافات بين اللغة الإنجليزية ولغة الإسكيمو . فالمتحدث بالإنجليزية يستخدم كلمة وحيدة للتعبير عن " الجليد " بينما تستخدم مفردات عديدة لكلمة " الجليد " فى لغة الإسكيمو . ولغة الإسكيمو تعبر عن مختلف الأنماط من الجليد مع اختلاف الظروف الجوية ، بينما لا يحدث ذلك فى اللغة الإنجليزية . فاللغات الأخرى غير لغة الإسكيمو لا تتطلب من الشخص استخدام العديد من المفردات المعبرة عن معنى " الجليد " وحتى لو استطاع شخص من خارج بلاد " الإسكيمو " أن يشاهد ويتذوق ويشعر بالاختلاف فى نوع الجليد فلن يتمكن من التعبير عنه بشكل دقيق .

وتلك الشبكة المتشعبة من المعتقدات والخبرات الشائعة تبدو لنا من خلال اللغة الشائعة ، وبذلك نجد أن واقعنا يرتبط بمن نحبهم ونعيش ونعمل ونلعب معهم ونتعهدهم بالرعاية ونعمل على حمايتهم . وكما تمثل تلك المعتقدات واللغة مفتاح

تكوين الواقع فإنها أيضاً تمثل أساس تغير الذات . وفى الفصول التالية ، سوف نعرض بعض الأفكار والمفاهيم التى تساعدك على تغير أفكارك عن القيادة . وتلك الأفكار والمفاهيم تقدم لك الفرصة أيضاً لابتكار لغة جديدة تعبر بها عن القيادة مما يمكنك من ابتكار سلوكيات قيادية جديدة .

الالتزام من أجل تقبل الواقع

إنك لن تخلق واقعك فقط بل تلتزم به أيضاً حتى يتسنى للآخرين التعلم منك وخلق واقعهم الخاص على نفس النحو . ونستشهد بقول " ليلى توملين " عندما تؤكد لنا : " إن الواقع هو مجرد شيء نعبر من خلاله عن التوافق" ، ويساعدنا هذا الرأى على تفسير دور كل منا فى الحياة الاجتماعية . فأنت تصل إلى التوافق التفاعلى مع الأشخاص والأماكن والأشياء . وواقعك يرتبط بالآخرين من خلال اللغة . ويمكن تحقيق احتياجاتك من خلال الآخرين ومعهم من خلال التكيف مع الواقع الذى يدعمه ويسانده الآخرون . وأنت تتكيف مع الماضى ليس فقط لأن الآخرين يساندونه ولكن لأنك تخشى من آراء الآخرين فى حالة التصرف بشكل مغاير عن العادات والتقاليد .

حصار الذات

إن الأسرة والعادات الاجتماعية والثقافية تشكل واقعاً يحدد لك ما يجب عليك فعله وما لا يجب ، وما هو الأفضل وما هو الأسوأ لك وما يجدر بك أن تكون ومالا يجدر بك . ومن السهل أن تحقق ذلك عند التعامل من منطلق ما يتقبله الآخرون لأن الارتباط بواقع معين يسمح لك برؤية ذاتك كشخص مقبول ومفضل . ولكن هناك تكلفة خفية تتكبدها حينما تتبع جموع الآخرين مثل تقبل العادات الاجتماعية " الخير والشر " والمفاهيم الثقافية المتفرعة الأخرى التى تكون غالباً معروضة بشكل خاطئ أو متخذة القالب غير الملائم أو محرمة على أوسع نطاق ، مثل كلمة " الجليد " ومعناها لدى الإسكيمو . وبمعنى آخر ، إن التوافق من أجل تقبل الواقع قد يكون عامل حصار للذات .

ويحدث مثل هذا الحصار عندما تبلور أفكاراً تحدد نوع استجابتك وتقيدها . ويحدث ذلك عندما لا تستند أفكارك إلى خبراتك ولكنك تتصرف كما لو كانت تلك الأفكار مدعومة بالخبرات . " والإجبار " يحدث عندما يفشل المرء فى فحص إحدى التجارب بسبب الأفكار الخاصة . علاوة على ذلك فالحصار يحدث عندما يتحول التقبل الاجتماعى والثقافى نحو إدراكك للخبرات ، فيجعلك ذلك تختار سلوكيات مقبولة بدلاً من السلوكيات الحديثة وهى تلك السلوكيات الخالصة . وعلى الرغم من إمكانية حصار الواقع المقبول ، إلا أنه من الصعب تشكيل واقع جديد . وفى أغلب الأحوال يظهر الخوف على الساحة عندما يتصرف الشخص على نحو غير مقبول للواقع أو منافٍ للعادات .

الخوف وظل الذات

مثل بذرة البصل ، يبدأ الإنسان فى حالة أقل من التطور الكلى نسبياً . فخبراتك تبدو ملساء متكاملة بمعنى أن خبراتك فى الوجود لا تتمدد بمفاهيم أو معارف مجزأة أو تنقسم عبر الزمن إلى الخير والشر والمستقبل والحاضر والماضى والذات والآخرين . فأنت كيان متكامل بمعنى أنك تحتوى على آلاف الاستجابات الممكنة التى تسمح لك بالتعبير عن إنسانيتك . والكينونة الكلية تعنى أيضاً قدرتك على الاستجابة بمرونة إلى احتياجات البيئة من خلال العديد من مختلف السلوكيات .

وعندما تصل إلى تغير العالم ستجد أن الأشياء والخبرات والأفراد قد أصبحوا منفصلين . وتبدأ فى عملية الحكم وتقسيم كل شيء تتعرض إليه إلى خير وشر . فتختار ما هو مقبول للآخرين وللمجتمع . وتتعلم ما يجب أن تركز عليه من أفكار وعواطف وسلوكيات وما يتوجب عليك كبحه أو التخلص منه . وتبدأ فى خلق ظلك الخاص . وبالطبع بعض من هذا التصنيف سيكون ضرورياً للتفاعل الاجتماعى ، ولكن ما ندعه جانباً لا ينزوى بعيداً . فالأجزاء غير المقبولة (بالنسبة للآخرين أو المجتمع) فى نفسك تتخذ حياتها الخاصة بعيداً عن الآخرين وهو ما نسميه بـ " ظل الذات " . وظل الذات هو جزء يعبر عن عدم الإنجاز وعدم الشرعية وهو الجزء غير المقبول من شخصيتك .

ومن خلال اللغة والتجربة والتفاعل مع الآخرين يمكنك صياغة معتقداتك التى تحدد لك ما هو صحيح وما هو غير صحيح وما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو ممكن وما هو مستحيل . وتتعلم مالا يجب عمله لكسب حب الآخرين وتعلم ما عليك القيام به حتى لا تشعر كأنك منبوذ . فالإحساس بالنبذ وعدم تقبل الآخرين لك قد يسبب لك الألم . والألم يتسبب فى الخوف والآلام المستقبلية . وبمرور الوقت ستجد أنك تعبر عن الخوف ببعض السلوكيات المعينة وتتعلم كيف تخاف من بعض العناصر غير المقبولة فى شخصك . وغالباً ستصل إلى ما كنت تخشى الوصول إليه . وما يحدث لك فى أغلب الأحوال بسبب عجزك المكتسب ما هو إلا تعودك على عدم المرونة مع ذاتك وضعف فى فهم الذات وعدم الإحساس بأنك شخص متقبل لذاتك .

وعلى سبيل المثال : نجد أن هناك العديد من المديرين ممن يخشى " ظل الذات " لديهم من انفصالهم عن الذات والضياع . فهم يخشون تقدم العمر والإحساس بالضعف والوهن والرغبة فى الرعاية . وهم يخافون من عدم القدرة على التحكم فى الأمور وبطء الحركة ومواجهة الصراع الناتج عن التفاعل الطبيعى الذى يحدث داخل الشركات . وهناك العديد من المديرين ممن يخشون تحمل المسئولية أو الإحساس بالقوة أو التعامل مع الصراعات .

إن الخوف ليس هو العنصر الأساسى هنا ولكنه الفشل فى الكشف عن هذا الخوف ودوره السلبى . ويمكننا هنا استخدام التشبيه فنعبر عن الناس باعتبارهم " دجاج " عند مواجهتهم للخوف . وعليك أن تبحث عن الرعاية والاهتمام بذلك " الظل " حتى تحقق التغير .

أنا وظلي

من وجهة نظر " يونج " أو " فرويد " يندرج " ظل الذات " تحت نطاق اللاوعى . فكل ما هو غير مقبول من وجهة النظر الثقافية والتنظيمية والأسرية لا يجد صداه لدى الآخرين سواء من طاقاتهم أو وقتهم . فأنت تعوق تقبلك لذاتك وتطورك من خلال تجنبك الوعى وعدم قدرتك على الاكتشاف . فأنت تنكر بذلك بعض الأشياء المحتملة

الوجود فى ذاتك ، وعلى هذا لا تتمكن من اكتشاف ظل الذات . ونادراً ما يتم تحديد أو مناقشة أو التحكم فى العادات اليومية للحياة . وعلى عكس الثقافات الأخرى للماضى أو للحاضر ، ففى مجتمع اليوم لا توجد أية طقوس أو مراسم تعبر عن قبول مثل هذا الظل .

وبذلك ، فإن ذلك *الظل - أو أحد مظاهر الذات غير المقبولة* - لا يمكن أن يختفى إلى الأبد . وتظل لدى الفرد القدرة على التعبير عن هذا المظهر غير المقبول بل والرغبة فى ذلك ولكنه قد يستنزف طاقتك لمنع التعبير عنه أو التصرف من خلاله . ولكن من الممكن أن يظهر هذا الظل على نحو سلوكى فى حالة من حالات ضبط الذات بشكل أكثر عقلانية .

وعبر التاريخ نجد أن المجتمعات تنكر هذا الظل وتتحكم فيه من خلال " الاعتراض " عليه أو اعتباره غير مقبول اجتماعياً وثقافياً على مستوى الجماعات والأجناس . ويتضح هذا الأسلوب الاعتراضى من خلال التخلص من ستة ملايين شخص عن طريق الإبادة الجماعية لسكان أمريكا الأصليين واستعباد السود من الرقيق وبعض الأمثلة الأخرى الواقعية والمثيرة للرعب .

ويمكن ملاحظة أمثلة تدل على هذا الظل من خلال المؤسسات . فهناك جانب يتضح فيه هذا الظل فى كل مؤسسة . وعليك أن تسأل نفسك : " إلى أى حد يبدو إصدار الشائعات أمراً مهماً داخل مؤسستك ؟ وما هى الأشياء التى لا تتم مناقشتها صراحة فى الاجتماعات ؟ ومن هى الفئة التى تعتبر عناصر من الدرجة الثانية داخل هذه المؤسسة ؟ وما الذى يتهامس به العاملون فيها ؟ ومن الذى يلقى عليه الجميع باللوم على الأخطاء النظامية ؟ إن عملية تجنب وعدم مواجهة المشكلات هى العنصر الأساسى الذى يساعد على نمو ظل المؤسسة . فبعض المشكلات غير المقبولة سواء كانت تخص العاملين أو المؤسسة يتم فرضها على تلك الظلال مما يستدعى الطاقة المستمرة التى تحافظ عليها .

وكما ناقشنا من قبل ، فالتعامل الاجتماعى يمكنه أن يعبر عن هدف . فهو يمنع حدوث الفوضى أو التوجيه الذاتى وعدم التميز والسلوكيات المؤذية اجتماعياً والتى تعزز الجانب الهدام لدى كل فرد . ومن آراء المؤلفين لهذا الكتاب أن بعض السلوكيات غير الاجتماعية من جرائم القتل والاغتصاب والسرقة والكذب وما إلى ذلك يجدر بنا اعتبارها سلوكيات غير مرغوب فيها وغير مقبولة اجتماعياً وتطورياً وعلينا تحريمها على الفور . وللآسف فإننا عندما نعتبر بعض السلوكيات غير مقبولة فإنها تنتج عنها نتائج سلبية تؤثر على الذات ككل إلا فى حالة أن يتقبلها الفرد . وقد لا يعنى تقبلها أن نتصرف على أساسها ، فالأمر لا يعنى إدراكها واستيعاب كيفية تطبيقها واعتبارها هى الخيار الأمثل .

الظل المذكر والآخر المؤنث

هناك مثال جيد يدلل على تشكيل ظل الذات ويبدو من خلال المعنى الثقافى والتعبير عن المظاهر النفسية المؤنثة والمذكرة . لقد تحدث العديد عن التعامل الاجتماعى واختلافه بين الذكور والإناث . والعديد من المؤلفين تحدثوا عن النموذج السلوكى الذى يحتاج إليه كل من الرجال والنساء فى هذا الشأن كما أن العديد من المؤلفين قد تطرفوا للآراء النمطية للسلوك المطلوب من الرجال والنساء فى ظل هذه الثقافة .

إن المعنى الثقافى والتعبير عن الأبعاد الذكورية والأنثوية يتم التعبير عنها من خلال محتوى القيادة .

فالتعامل الاجتماعى لدى الرجال أو النساء يبدو من خلال العديد من السلوكيات المعروفة والمقبولة لكل منهم على حدة . ومن خلال الدراسات الثقافية داخل وخارج الولايات المتحدة يتأكد لنا أن الذكور أكثر نزعة للتفاعل الاجتماعى مما يعزز قدرتهم على القيام بالمهام القيادية التوجيهية التى تتطلب الاستقلالية والقمع والتوجهات القيادية الأخرى ، بينما تهتم النساء بالشئون الخاصة بالتغذية والقيادة الجماعية والرعاية وكذلك الخاصة بالعلاقات وتوجيهها . والمغزى هنا هو أن كل فرد بغض

النظر عن جنسه يمتلك القدرة على تعلم كلا النوعين من السلوكيات وبذلك يمكن أن تكون لديه القدرة على الاستجابة للأحداث والفرص باستخدام مثل هذه المجموعة من السلوكيات .

وبصفة عامة ، فالجنس لا يهتم بالتعبير عن السلوكيات البعيدة عن مجال التوجيه . فعلى سبيل المثال : تذكر انطباع وتأثير الصياح الموجه للحملة الرئاسية الأمريكية لـ " إيدموند موسكى " أو تأثير الانطباعات الموجهة إلى دور " هيلارى كلينتون " المهتمة بكسب التأييد من الكونجرس لتحقيق الإصلاح فى مجال الرعاية الصحية . وفى الواقع فإن كل فرد قادر على كل السلوكيات التوجيهية فى حالة تركيزه على أحدها من الناحية الاجتماعية . ويبدو ذلك من خلال تطوير المظاهر المستترة للذات والتى نحتاج إلى اكتشافها والتركيز عليها عندما تكون مناسبة .

ويمتلك الفرد القدرة على إدراك كل السلوكيات والتعبير عنها ، حتى فى حالة التركيز على أحدها دون الآخر . إن التعامل الاجتماعى يبدو من خلال الذات والآخرين واهتمامهم ببعض السلوكيات وإسقاط بعضها الآخر سواء كان ذلك مقصوداً أم لا . ويبدو لنا عنصر آخر مكتشف لدينا عندما تبدو السلوكيات المرفوضة بشكل طبيعى بالنسبة للأفراد والتى قد تكون مطلوبة فى بعض المواقف الخاصة . وقد نجد أحياناً المرأة تبدو كقائد مستقل يهتم بعمله ويركز عليه فى حالة أن يتطلب الوضع منها القيام بذلك . وقد يكون الأمر أكثر فعالية لدى الرجل لممارسة دور قيادى يهتم بالتطوير والرعاية أو يهتم بالعلاقات . وبذلك نجد أن الاستخدام الحر والمتواصل للسلوكيات غير المقبولة وغير المطلوبة الخاصة بظل الذات يبدو أكثر وضوحاً واستمراراً . فنجد تلك السلوكيات تبدأ فى الظهور بمنتهى الجرأة فى مواجهة كل محاولة للرفض أو الصد أو حتى فى مواجهة أية عقوبة اجتماعية تقع عليها فى بعض الأحيان .

الخوف والكوابح العاطفية

يمثل الخوف تلك الكوابح التى تمنع تواصل الأحداث وتحقق تغييرها . ومن الطبيعى أن يحدث ذلك وهو بالطبع شيء مطلوب فى بعض الأحيان . فالخوف من

التعرض لأمر مشكوك فيه أو مواجهة المئات من الحاضرين وإلقاء حديث أمامهم قد يتسبب فى نفس الشعور . فتصبب العرق وإفراز الأدرينالين كلاهما يعتبر عملية تعكس حالة التأهب القصوى . ولكن قد تبدو النتائج السلبية مختلفة . ففى معظم الأحيان نجد أن المواقف الحياتية تضعنا فى تلك الأحداث المريبة . ولكن قد يبدو الأمر مختلفاً فى حالة التعرض لجمهور من الحاضرين وإلقاء حديث أمامهم . فالخوف فى المواقف الحياتية التى تهدد أمن الإنسان فطرة إنسانية . أما الخوف فى المواقف التى تمر على الإنسان ويتعلم منها فقد تمثل تهديداً لحياته أو حتى سبباً لحصاره . والفهم السليم للذات يتطلب بلورة الأفكار والأحاسيس مما قد يستدعى لديك مخاوف منها القديم والحديث .

الأمر برمته يرجع إلى نفس المنطلق

هل تعتقد أن بإمكان كل شخص أن يتغير بالفعل ؟ وهل تعتقد أن بإمكانك أنت أن تتغير ؟ تلك التساؤلات تبدو مهمة لأنك لكى تتطور يجب عليك التأكيد على ضرورة اعتقادك فى إمكانية تغير البشر . ولأن واقعك يعتمد إلى حد ما على البناء الذاتى ، فبالتالى ستجد أنك قادر على تغييره . وإذا قمت بتغيير أفكارك (وواقعك) فعليك إذن بتغيير سلوكياتك . فتغير الأفراد يعنى التحول من نموذج سلوكى معين إلى نموذج آخر (واقعى) عبر الوقت . ولكن الشرط الأساسى للتغير هو أن يكون لديك إيمان بقدرتك على التغيير .

واعتقادك هذا هو شيء أساسى لمستقبلك ، فإن كنت تعتقد أنك لا يمكنك التغير أو لا يمكن لغيرك أن يتغير فأنت بذلك تقع فى شرك وحصار حاضرك . وفى تلك النقطة يرفض الخبراء تماماً أن تتعرض للجدال وللغضب الشديد . فحاول أن تفكر فيما يلى : كيف سيكون حالك إن كان عليك أن تعتبر نفسك غير قادر على تغيير نمط سلوكك ؟

يعتمد هذا الكتاب على فكرة أن كل الناس لديهم القدرة على التغير . فالبشر قادرون على تغيير أنماط سلوكية جوهرية لديهم من خلال بذل الجهد والتعلم . فإن

كنت لا تؤمن بالتغيير فلا تواصل القراءة فى هذا الكتاب . وإن كنت تنوى التغيير فستجد أفكاراً سوف تساعدك فى هذا الكتاب .

وحتى نكون أكثر وضوحاً ، دعونا نوضح ذلك من خلال مثال إدارى حقيقى . كان أحدنا يتبادل الحديث مع مدرب بيسبول لكأس ولاية شيكاغو ، وكانت المناقشة تدور حول تأنيب أحد اللاعبين لعدم التزامه بالإشارة المعطاة إليه . فقام المدرب بعقابه وتأنيبه أمام بعض اللاعبين .

وعندما طلبنا من المدرب أن يقدم أسبابه لهذا التأنيب العلنى قال إنه قام بذلك حتى يعلم ذلك اللاعب وباقى اللاعبين ما يجب عليهم عدم القيام به فيما بعد . وبطرح المزيد من الأسئلة أقر المدرب بالفعل بأنه لم يكن يرغب فى أن يعتقد الآخرون أنه لين الجانب . إن هدف المدرب يكمن فى أنه قد أراد أن يظهر لباقى اللاعبين أنه شخص صارم ، فلقد كان هو الرئيس ويرغب فى كسب احترام مرءوسيه . لنفترض أنه كان فعلاً على هذا اللاعب أن ينتبه إلى الإشارة . حسناً ، ما هى نتائج التأنيب العلنى التى وجهها المدرب سواء بالنسبة له أو للاعب أو للفريق ؟

فى القليل من الأحوال يكون أسلوب التأنيب العلنى مرغوباً فيه . ولكن فى هذه الحالة لم نصل إلا إلى النتائج السلبية بسبب ذلك التأنيب العلنى لأنه يثير لدى الشخص مشاعر عنف وخوف ومقاومة ودفاع (حتى وإن كان على خطأ) . إن رد الفعل الطبيعى للاعب نحو هذا التأنيب قد يتمثل فى اختلاق الأعذار أو إلقاء اللوم على المدرب أو قد يتمثل فى صد كل فرص الردود الإيجابى الذى قد يصاحب هذا التأنيب العلنى . أما بالنسبة للمشاهدين فلن يفكر كل منهم أو يقول لنفسه " حسناً ، أعتقد أننى سأكون حذراً فيما بعد " ولكنهم سيفكرون كما يلي : " ذلك الزميل البائس ، إننى سعيد بأنى لست فى مكانه .... إن هذا المدرب ليس عادلاً ، فهو يخطئ مثلنا جميعاً .... آه لو كان قد فعل ذلك معى .... "

وبدلاً من التسبب فى تقديم تجربة تعليمية موجهة للآخرين عن ضرورة الانتباه إلى الإشارات ، تسبب هذا المدرب فى إسقاط درجة مصداقيته وتسبب فى إدخال عنصر

الخوف إلى هذا الموقف التعليمى ، بل وتسبب فى الإحساس بالشفقة تجاه هذا الزميل ـ وربما كان هذا آخر شىء يرغب فيه . وفى الواقع ، إن الشيء الوحيد الذى قد نجح هذا المدرب فى القيام به هو نقل الشعور بالخوف منه إلى الآخرين تحت اسم التعليم والسلطة . وما زاد الأمر سوءاً هو أن " جانب الظل " لدى المدرب لم يتم إدراكه أو اكتشافه بعد ، فذلك الظل ينكشف لنا من خلال خوفه من أن يبدو ضعيفاً أو من فقد سيطرته على الآخرين بهذا الضعف . وتلك المخاوف تعوق قدرته على اكتشاف سلوكيات الآخرين .

وهناك حلٍ وحيد ومعروف قد ينجح فى علاج هذا النوع من المواقف وهو عتاب هذا الشخص بعيداً عن الآخرين (بعيداً عن مرمى أسماعهم ، ولكن لا يجب بالضرورة أن يكون بعيداً عن أنظارهم) وذلك بعد التعرف على وجهة نظره ، وإعادة هذا العتاب على شكل عقاب فى حالة عدم الانصياع . وباستخدام هذا الأسلوب ، تظل شخصية اللاعب دون مساسها بأذى وفى نفس الوقت سينصت إلى النصيحة دون التوتر الناتج عن العقاب العلنى . وسيعتبر باقى اللاعبين أن تلك النتائج ناتجة عن سوء التخطيط وسيشعرون فى نفس الوقت بأنهم ربما تتم معاملتهم بنفس الأسلوب فى حالات وظروف مماثلة .

وعندما استمع المدرب إلى هذا الحل البديل ، قال :" ربما يكون الأمر كذلك ، ولكن من الآن سيعلم اللاعبون جيداً من هو الرئيس " . ومن خلال رأى المدرب يتضح لنا أن كل ما يهمه هو أن يبدو كرئيس لهم وقد لا يلجأ فيما بعد إلى استخدام هذا الحل البديل . ويتضح لنا أن الواقع يؤكد أن هذا المدرب يحتاج إلى البيض " على سبيل المزحة السابقة " !

والآن توقف لحظة ! واعتبر أنك لم تدرك جميع الحقائق التى تكمن خلف هذا المثال ، والآن هل تجد نفسك تتفق مع رأى المدرب ؟ هل تعتقد أن العقاب العلنى فعال ومطلوب ؟ هل إجاباتك بالإثبات ؟ إن كانت الإجابة كذلك فما الذى يمكن أن يغير وجهة نظرك ؟ وما هى العاطفة المرتبطة بمثل هذا التغير ؟ وما الذى يمنعك من استخدام الحل البديل المقترح ؟ لابد أن تعترف بمخاوفك من التغيير ومن فقدان ما

تقوم به الآن كإنسان وقائد . وبذلك فعند التفكير فى التعلم عليك أن تتجه نحو الأهداف التى لم تتجه إليها من قبل .

وإذا كنت تحاصر نفسك بذلك الواقع المألوف " المكتسب " ، فأنت بذلك لن تخرج عن حصارك . بمقدروك تقشير الطبقات لإدراك قدرتك على التصرف فى حالة التغير فى ظل وجود البدائل الأخرى وذلك حتى تدرك مخاوفك . وستجد أنك تحصل على المردود ممن ترغب فى قيادتهم ، وعندها عليك أن تواجه ضعفك . فعليك أن تتحدى ضعفك ولا تخفيه عن الآخرين ، فقد يكون هذا الضعف هو الطريق نحو التطور والتجديد . فبإمكانك استخدام مخاوفك حتى تتحول إلى حياة وواقع مغاير .

الحقائق والسلوكيات البديلة

من الشائع أن نعتبر تكرار السلوك السيئ مرات ومرات حماقة تتسبب فى نتائج مختلفة . وأحد الأسباب التى تمنع الناس من تغيير السلوك هو الخوف ، ولكن السبب الثانى والأكثر تأثيراً هو نقص البدائل . فالبعض قد لا يشعر بمعنى البدائل المختلفة . وكما ستجد فيما بعد فى هذا الكتاب ، فإنك ستتمكن من إدراك المعنى الفعلى للبدائل بوضوح . حاول إذن تجربتها وأن تجعل منها خاصتك بمجرد إحساسك ببدء التغيير .

والبداية تتمثل فى جمع المعلومات والرغبة فى ملاحظة تأثير السلوك الذى تبدأ فى اتباعه . فعليك أن تسعى لإدراك واستيعاب النماذج التى تستخدمها حالياً . والخطوة الأولى تتمثل فى إدراك تلك السلوكيات الحالية ، ولكن العمل " الفعلى " يبدأ عند " التخلص " من المخاوف الناجمة عن ظل الذات ، ثم بعدها ستلجأ إلى غيرها من السلوكيات المفيدة الفعالة . ولن يساعدك تكرار نفس السلوك غير الفعال لمرات عديدة وأن تتوقع نتائج مختلفة وإلا فإنك لن تتمكن من النمو أو التطور . فالتطور يحتاج منك أن تكون مستعداً للتغير . وبذلك ستصبح الخطوة التالية هى اكتشاف واستخدام سلوكيات بديلة مناسبة والتى ستساعدك فى الوصول إلى أفضل نتائج . ولكى تستخدم الإمكانات الأخرى ينبغى عليك إعادة بناء واقعك فى ضوء النتائج الحقيقية والمثالية .

التركيز على " الذات "

إن كان مدرب البيسبول يرغب فى الاهتمام بالإشارات ويحترمها كقائد ، وإن كان يرغب فى الأداء الأمثل للاعبين وتحفيزهم ، فعليه بالضرورة أن يغير من واقعه الخاص . فحقيقته أو واقعه يجب إعادة صياغته ليسمح للسلوكيات الأخرى التى تؤدى إلى نتائج مرغوبة بالظهور . وتلك النصيحة موجهة إليك أيضاً . أولاً : عليك بتدوين سلوكياتك المعتادة . وفى نفس الوقت عليك بتدوين السلوكيات التى لا تمارسها ، فتلك السلوكيات المعتادة هى مفتاح مخاوفك وتطورك .

وقد تصل إلى إعادة صياغة واقعك - وأيضاً شخصيتك - فى حالة العثور على احتمالات جديدة لذلك الظل . وتلك البدائل المختلفة يمكن العثور عليها من خلال السلوكيات التى تخشى اللجوء إليها . ففى حالة ذلك المدرب ، يكمن بداخل ظله اعتقاد بأنه من غير اللائق أن يبدو ضعيفاً ولا يقدر على التحكم فى الآخرين . ومثل تلك الأفكار والتى تمثل المخاوف الموجودة داخل الظل تمنع هذا الشخص من التفكير فى استخدام الحلول البديلة .

ويبدأ التركيز على الذات من خلال إدراك تلك البدائل الأخرى عند الحاجة إليها . ومن خلال المثال الخاص بالمدرب نجد أن عليه إدراك أن قيمه ونزعاته فى لحظة الإحساس بالقيادة تتحول إلى حاجته لرؤية الآخرين له فى مركز " قوة " . وتطفو تلك الحاجة لتعلو على احتياجات المدرب لتوجيه اللاعب للانتباه للإشارة . ولكن الأثر الذى يحدثه هو عدم الانتباه إلى اللعبة وكذلك عدم توافق الفريق .

ونخلص من ذلك بأن تلك الإشارة كانت تمثل قمة الخطة الموضوعة للعب وكان من المفروض أن ينتبه إليها اللاعب كما هى الحال بالنسبة للمدرب ، وهو بذلك يضع الإشارة فى المقام الأول . ولكن هل أدت تصرفات القائد هنا إلى تحقيق هذا الهدف الواقعى بالنسبة للاعب ؟

قد يبدو هذا المثال أكثر اتساعاً ولكنه موجه نحو الجميع ، فالجميع يتعمدون التصرف بنفس الأسلوب وفى العديد من الظروف بدلاً من النظر إلى العديد من البدائل الممكنة والفعالة . ويعتبر ذلك حقيقياً بالفعل فى حالة التوتر أو التعرض للضغوط .

سؤال شخصى موجه للقيادة : " لماذا ؟ "

عادة ما نستشير المدراء ، وكذلك غالباً ما نتساءل عما إذا كانوا يحبون أفراد الإدارة . يجيب أكثر من نصف عدد المدراء بالنفى ، وقد تثيرك تلك الإجابة لتتساءل عن السبب فى وضع مثل هؤلاء القادة فى مراكز قيادية ، وما هى الفوائد النفسية التى تعود عليهم عند وضعهم فى منصب قيادي ؟ هل من أجل تقديم المعونة للآخرين ؟ هل لأن هذا هو السبيل الوحيد للحصول على المزيد من المال والمكانة الاجتماعية ؟ وما هى الدوافع وراء ذلك ؟ بعد أن تتصفح صفحات هذا الكتاب ستجد أمامك فكرة واضحة عن سبب السعى وراء القيادة والمناصب القيادية .

إن التركيز على تطوير قيادتك وأهدافك الخاصة كقائد هو أساس الأغراض الاجتماعية لمؤسستك وقدرتك على القيادة فى ضوء هذا الغرض الاجتماعى . هل الهدف التنظيمى الأول عند تثبيت القيم هو تقديم المزيد إلى الآخرين من خلال منتجات مؤسستك وخدماتها أم أن الهدف هو اقتناء المال ؟ هل يمكنك التركيز على تقدم الغرض الاجتماعى فى نفس الوقت الذى تسعى فيه نحو أهدافك التجارية أم العكس ؟ فالاهتمام من الناحية الاجتماعية يجب أن يوجه نحو الموظفين داخل المؤسسة كما هى الحال بالنسبة للعملاء الخارجيين .

يرى العديد جداً من القادة التجاريين أهدافهم الخاصة فقط من منطلق الفوائد المادية . وتلك الفوائد ضرورية ومرغوب فيها ، ولكن علينا أن نتذكر أن القيادة تأتى من خلال الرؤية العامة والشاملة . فالفائدة هى بمثابة نتيجة غير مباشرة للتفاعل داخل المنظمة مع الجمهور أو المجتمع الذى هو بحاجة إلى الخدمات أو المنتجات التى تعرضها المؤسسة . ولتحسين مستوى المؤسسة عليك أن تتعامل مع من فيها من بشر (سواء داخلها أو خارجها) وتصرفاتهم الفردية والجماعية والتى ترتبط بتحقيق

الهدف الاجتماعى لها . وبالطبع فالمصدر المالى والمادى مهم للغاية ولكـن القـوة العاملـة تظل هى المصدر الأساسى لتحقيق نتائج المؤسسة .

وتحقيق الفائدة للمؤسسة (أو تحمل المسئولية فى حالة المؤسسـات غـير الربحيـة) ليس هو القضية الأساسية ، فكل من يتحدث بشأن الاهتمام بالفوائد بدلاً من البشـر أو الاهتمام بالبشر بدلاً من الفوائد هم الراغبون فى الوصول إلى الوظائف أو تحقيـق التطـور الذاتى أو تلبية احتياجات العمل فقط . ولكن المشكلة الأساسية هى كيفية التعامل مـع البشر فى نفس الوقت الذى نهتم فيه بتحقيق فوائد للمؤسسـة وبـذلك نجـد أن معاملـة الناس وتحقيق الفوائد يسيران فى طريق واحد .

التغير والفشل

من الضرورى للقائد أن يفهم ويدرك الطبقات المتعددة للذات التى تظهر فـى لحظـة التأثير والنفوذ أو من خلال محتوى تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية . إن شخصيتك كما هى تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الموقف والذى يبدو مـن خـلال شخصـك أنت . وفى كل لحظة من لحظات القيادة قد نصل إلى ما نريد الوصول إليـه أو يحـدث العكس . فكل القادة العظام قد تعرضوا للفشل فى وقت مـا ، فلمـاذا لا تـسمح لنفسـك بالتعرض لمثل ذلك ؟ أو تتعرض لمثل ما تعـرض إليـه القـادة مـن أمثـال " غانـدى " ، " هنرى فورد " ، " ونستون تشيرشيل " ، " مارجريت تاتشر " وآخرين والذى يؤكد أن فشل هؤلاء وما تعرضوا إليه فى البداية قد تسبب فى تغيير مجرى التاريخ ؟!

والتحدى هنا هـو أن تعـرف ذاتـك بمـا يكفـى لتغييرهـا ، فعليـك أن تـتعلم كيـف " تقرأ " الموقف وتحلله وكيف تستخدم السلوكيات التى قد لا تتفق معـك أحيانـاً ، إن كنت ترغب فى تلبية ما عليك القيام به لتصبح أكثـر فعاليـة مـن الناحيـة السـلوكية . على سبيل المثال : على مدرب البيسبول أن يكون أكثر مرونة فـى فهـم ذاتـه ومـن ثـم يستطيع أن يكون أكثر فعاليـة مـن الناحيـة السـلوكية . ولكننـا نجـد أن معظـم القـادة يطلبون من الآخرين تغيير سـلوكياتهم للوصـول إلى النتـائج المرجـوة ، وقلمـا يواجهـون

التحدى ويتجهون نحو تغيير سلوكياتهم الخاصة بنفس القدر الذى يأملون فيه من الآخرين .

ملخص

لكى نوجز : يتسم الإنسان بتعدد الطبقات ويمارس الخبرات غير المرغوبة بالنسبة له عند اختبار الذات . وقد لا يعتبر القيادة عوناً يقدم للآخرين . فالناس يعيشون واقعهم الخاص ويهربون منه لأنهم يخشون ذلك الظل بداخلهم مع عدم الاهتمام بالبحث عن البدائل . ولكن عملية التغير ممكنة من خلال فهم الذات وتطويرها .

ويمكنك استخدام الأفكار والنماذج الواردة فى هذا الكتاب للقدرة على فهم الذات بسهولة وجعلها تتطور بشكل أسهل وأكثر فعالية . ونجد أن القائد الفعال هو من يتعلم المزيد من السلوكيات الفعالة . وعلينا الآن البدء فى هذا التعلم لصالح أجيال الحاضر والمستقبل .

المصادر

1. Yoshikawa 1981 .
2. Kim 2002 .
3. Eby et al . 1999 ; Rainey 1997 ; Petty , McGee , and Lavendar 1984 ; Tett and Meyer 1993 (*to mention just a few*) .
4. Doehrman 2000 .
5. Walker Information 2001 .
6. Labich 1995 .
7. Riley 1993 .
8. Walker Information 2001 .
9. Hudson Institute and Walker Information 1999 .
10. Nair 1994 .

11. Schmit and Allscheid 1995 ; Johnson 1996 .
12. Buckingham 2001 .
13. Patterson and Kim 1991 .
14. Vitullo – Martin and Moskin 1994 .
15. USA Today 2002 .
16. Husted 1995 .
17. Egan 1994 .
18. Johnson 1991 ; Abrams and Zweig 1991 ; Bly 1988 .
19. Rokeach 1979 , 1986 ; Feather 1970 , 1984 ; Bem 1979 ; Bem and Lenney 1976 ; Fletcher 1994 .
20. Sargent 1983 ; Kanter 1977 ; Korabik and Ayman 1989 ; Powell and Butterfield 1994 ; Murphy et al . 1995 ; Blanchard and Sargent 1984 (to mention a few) .
21. Fromm 1965 ; Kohlberg 1964 , 1973 ; Weber 1990 ; Schein and Mueller 1992 ; Adler and Izreli 1989 .
22. Hofstede 1980 ; Powell 1990 ; Jonsen , White , and Singh 1990 .
23. Goldsmith 1983 ; Keller et al . 1992 ; Nicholson 1998 ; Ornstein 1993 ; Prochaska et al . 1992 ; Tellegen et al . 1988 .
24. Fagan , Bromley , and Welch 1994 .

الفصل ٢

الشخصية والمحتوى

" انظر إلى أفكارك ستجد أنها ستصبح كلمات ، وانظر إلى كلماتك ستجد أنها ستصبح أفعالاً ، وانظر إلى أفعالك ستجد أنها ستصبح عادات ، وانظر إلى عاداتك ستجد أنها ستصبح شخصيتك ، وانظر إلى شخصيتك ستجدها تحدد مصيرك ".

ـ " فرانك أوت لو "

الشخصية

بإيجاز

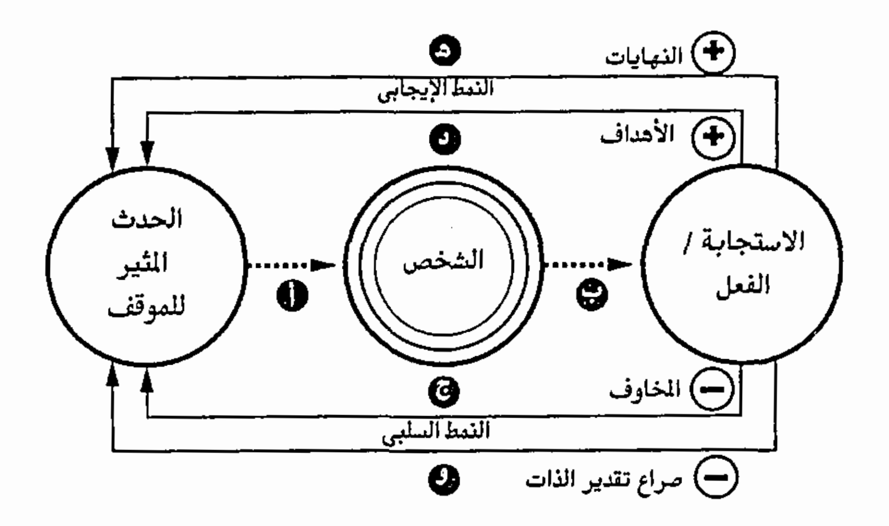
إن الهدف المراد الوصول إليه عبر هذا الكتاب يبدو بسيطاً للغاية وهو أن شخصيك **(الداخلية) تحكم ـ وبشكل كبير ـ تصرفاتك وردود أفعالك (الخارجية)** . وبمعنى آخر نحن نقول إن القائد الخارجي لك أو سلوكياتك الإدارية تعتمد على اختياراتك الداخلية وقيمك . وعلى الرغم من أن المحتوى الذى تتصرف من خلاله يؤثر فى الكلمات التى تعبر بها والأفعال التى تقوم بها إلا أن هذا المحتوى أقل تأثيراً عن قيمك الشخصية الداخلية ونزعاتك . ففى الواقع ستجد أن قيمك الشخصية ونزعاتك هما المحددان لكيفية رؤية هذا المحتوى أو الموقف .

وتلك هى رسالتنا بإيجاز . وعلى الرغم من أنها بسيطة إلا أن هناك العديد من العناصر التى يجب إدراكها وتفسيرها قبل تجسيد تلك الرسالة وتحويلها إلى سلوكيات

قيادية . ولنبدأ أولاً باستكشاف نموذج للخبرة التى قد تساعدك على إدراك " تشكيل " شخصيتك والذى " يتكون " من خلال البيئة التى تعمل فيها .

نموذج للخبرة

على الرغم من تعقيد العمل والحياة داخل المؤسسات عن هذا الشكل الموضح (٢ - ١) إلا أنه يقدم لنا توضيحاً بسيطاً لفهم نموذج الخبرة لدينا .



شكل (٢ - ١) يوضح نموذج الخبرة

من خلال هذا النموذج نتطرق إلى الخبرات السلبية والإيجابية بالنسبة لذاتك الداخلية . فعلى سبيل المثال : فالحدث (دائرة الحدث / الإثارة / الموقف) يتم داخل بيئتك الإدارية . ففى داخل العمل قد يمثل العمل مقابلات وعملاء ومكالمة للبيع وإشارات وهكذا . مما يجعلك - (دائرة : الشخص) - تدرك أن الحدث هنا (الخط أ) يحتاج إلى استجابة يجب أن تقوم بها (الخط ب) . واستجابتك (دائرة : الاستجابة / الفعل) تبدى شخصيتك وطريقة تفكيرك وقيمك ، بمعنى آخر تمثل أنت

بذاتك تلك الاستجابة ويتعرف عليك الناس من خلال ما تقوله وما تفعله ، أى من خلال سلوكياتك .

كذلك فاستجابتك قد تعبر عن سلوك يؤدى إلى إنتاج حدث جديد للآخرين . وسلوكياتك المكتسبة تبدأ أيضاً فى تحديد شخصيتك فى لحظة بعينها .

وعلى الرغم من أن سلوكك يظهر شخصيتك إلا أن هناك تمييزاً بين شخصك (الدائرة) وسلوكك (الخط ب) . ويعبر ذلك عن الاختلاف بين العالم الداخلى لك (أفكارك وقيمك وتفصيلاتك التى لا يمكن أن يمر بها أى شخص سواك) وما يظهر بالخارج للخبرات (السلوك الذى يمكن أن يراه الآخرون) . وباستخدام التشبيه المذكور فى الفصل الأول ستجد أن سلوكك يشبه القشرة الخارجية للبصلة بينما يحتوى " شخصك " على العديد من الطبقات الداخلية . وبمعنى آخر ، فأنت تقوم أولاً بتصفية أو تنقية الأحداث من خلال نزعاتك وقيمك وبعض الطبقات الأخرى وبعدها تقدم لنا الاستجابة الخارجية .

أنواع الاستجابة الإيجابية والسلبية

كما شاهدنا فى شكل (٢ ـ ١) فإن استجابتك يمكن تصنيفها إلى إيجابية وسلبية (الخطان د ، هـ) أو إيجابية ووقائية (الخطان ج ، و) . ومفهوم الإيجابى والسلبى يشير إلى الأساس ويركز على الطاقة التى تنبع منها الاستجابة ، فهو لا يصف إلى أى حد تكون استجابتك سليمة ومرتبطة بمتطلبات الموقف . فعلى سبيل المثال إذا كنت تستجيب على نحو هادئ من الطاقة وعلى قدر من الثقة والاسترخاء ستجد أن السلوك الناتج سيكون إيجابياً ، فاستجابتك السلبية ذاتية التوجيه تنتج من السلوك المتحفز للعمل والوصول إلى ما هو مرغوب فيه . وبذلك فالأمر المخيف والمقلق هو أن تنبع استجابتك من الخوف والتوتر مما يجعل الاستجابة الناتجة سلبية . فاستجابتك المخيفة والسلبية تنتج عن سلوك يهدف إلى الصد والحماية أو تخفيف المشكلة أو مصدر التهديد .

ويرتبط مفهوم الأنواع السلبية والإيجابية بالحالات المرتفعة من الإثارة أو القلق . ففى شكل (٢ ـ ١) ينقسم النمط الإيجابى إلى النهايات (الخط هـ) والأهداف (الخط د) ، بينما ينقسم السلبى إلى المخاوف (الخط ج) وصراع تقدير الذات (الخط و) . وتلك التقسيمات ترتبط بكل من النزعات والقيم التى ناقشناها فى الفصل الأول ، فالاستجابة قد تكون مرتبطة بقيمة أو نزعة معينة .

وعلى الرغم من أن كلاً من الحدود والأهداف مستقبلية التوجيه إلا أن هناك اختلافات . فالاستجابة المحددة **تعتمد على القيم والمنطق والتوجيه بالمعتقدات والإحساس بالرغبة** فى الوجود ، فعلى سبيل المثال قد نجد أن الرغبة فى تحقيق السلام للعالم تعتبر استجابة محددة . والاستجابة للهدف **تعتمد على النزعات والنتائج المثيرة المميزة** ، على سبيل المثال : الرغبة فى أن تكون شخصاً مرغوباً فيه ومحبوباً هى استجابة للهدف .

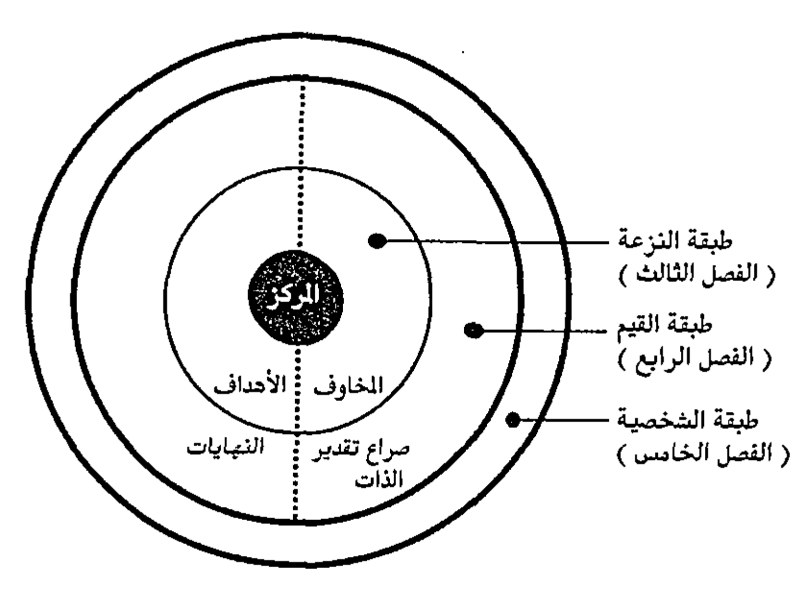
والاستجابة للخوف تعتمد أيضاً على النزعة ورد الفعل والغريزة ، فعلى سبيل المثال : تجنب إلقاء حديث أثناء الاجتماع قد يعبر عن استجابة للخوف . أما استجابة صراع تقدير الذات والتى تأخذ فى اعتبارها أفكارك المنطقية فهى **تقوم على أساس القيم والتأمل والتحليل** ، فعلى سبيل المثال قد تشعر بالحيرة عند الرغبة فى إظهار الصدق أو الحق ويعبر ذلك عن استجابة صراع تقدير الذات . (إن مفهوم تقدير الذات يعتمد بشكل أساسى على القيم والمعتقدات ، وسوف نتطرق إليه بشكل مفصل فى الفصل الرابع) .

الاستجابة الإيجابية

إذا كنت تعبر عن نمط الاستجابة الإيجابية فإن سلوكك يعبر عن قدر مرتفع من النشاط مما يخدم الهدف المطلوب والمراد تحقيقه فى المستقبل . كذلك فالمعنى الراقى للأمان والقيمة الشخصية يعزز الانفتاح على وجهات النظر والاحتمالات البديلة ، فالتوقعات الإيجابية عن أهدافك الشخصية أو عن الآخرين هى غالباً المحدد لسلوكك .

الاستجابة السلبية

إذا كنت تعبر عن نمط الاستجابة السلبية فإن سلوكك يعبر عن الخوف وضمانات رد الفعل قصيرة المدى التى تركز على الآراء المحدودة والتى لا تقبل التفاوض بشأنها ، كذلك قد تشعر باستجابة سلبية تجاه النتائج الممكنة وعدم الثقة فى قدرتك على التأثير والوصول إلى النتائج المرجوة . وعلى عكس الأشخاص الذين يعبرون عن استجابة إيجابية ستجد أنك غير قادر على قبول الأفكار والاحتمالات والبدائل الأخرى . ومن خلال التشبيه بالبصلة المذكور فى شكل (١ ـ ١) فى الفصل الأول ، ستجد أن مفهوم الذات متعددة الطبقات بكل ما لها من حدود وأهداف ومخاوف وصراعات تقدير الذات يمكن أن يتم عرضه بالطريقة الموضحة فى شكل (٢ ـ ٢) .



شكل (٢ . ٢) نموذج للذات متعددة الطبقات

وكما سترى فى الصفحات المقبلة فالنماذج التى تعبر عن الاستجابات السلبية والإيجابية تتنوع وتختلف . وقت الإحساس بالتوتر قد يساعدك على أن تدرك أنك تعبر عن نماذج الاستجابات للخوف والأهداف والنهايات وصراع تقدير الذات ، وأخص تقدير الذات نظراً لأنه يرتبط بالسلوكيات الخاصة بالاستجابات الإيجابية والسلبية .

السلوك هو الوسيط الذى نعيش من خلاله

كما يمكنك الحدس ، يمكن أيضاً لمن تسعى لقيادتهم إدراك قشرتك الخارجية والتى يمثلها سلوكك . فسلوكك هو الوسيط الذى من خلاله يمكنك توضيح مغزاك للآخرين . " ريد أورباخ " المدير الشهير والمدرب لفريق " بوسطن سيلتيك" يقول : " أنا لا أهتم بما أقوله إلى اللاعبين مثلما أهتم بما يستمعون هم إليه " . فهو يدرك جيداً أن أساس هدف أى قائد يكمن في رد فعل الآخرين تجاه سلوكه . لذا فعليك باختبار طبقات ذاتك ومعرفة قصدك وأن تكون واعياً لملاحظات الآخرين . وعليك أن تظل واعياً لما تقوله من وجهة نظر من ترغب فى قيادته . وعليك أن تكون واعياً باستجابتك وتصرفاتك وسلوكياتك من وجهة نظر من يتعامل معك . كما يجب أن تكون واعياً لاستجاباتك وردود أفعالك وتصرفاتك وسلوكياتك من وجهة نظر الأشخاص الذين يتلقونها .

تعريف الشخصية

قال أحدهم يوماً : " الماسة ليست إلا القليل من الفحم الحجرى مع الضغط والوقت " ، وشخصيتك تشبه الماسة تماماً . التجربة سواء كانت عن طريق فرص حقيقية أم تمثل الضغط الواقع على ملامح شخصيتك - تكوينك الشخصى - هى التى تحدد ملامح شخصيتك . فالشخصية هى الناتج النهائى لمجموع التجارب والخبرات والتى تشكل تلك الماسة التى تتضح أثناء اللحظات القيادية .

وحتى نستشهد بالطبقات الخاصة بالنزعة والقيم داخل البصلة عليك أن تلتفت إلى التعريف التالى للشخصية وخصائصها .

نحن نستخدم مصطلح : " الشخصية " للإشارة إلى اختيارك الشخصى وأفكارك بالإضافة إلى تاريخك مع هذه الأفكار والاختيارات . وتشتمل شخصيتك على كل عامل يصف قيمك وأحاسيسك ومخاوفك وأهدافك وعاداتك ورغبتك فى تخطى المواقف

المتوترة . وكما ذكرنا فى الفصل الأول فالذات تشتمل على العديد من الطبقات ذات الأبعاد والتى تشمل النزعات والقيم .

ويمكنك أن تفهم الشخصية باعتبارها تعبر عن أفكارك الداخلية ومشاعرك عبر الزمن . وبالطبع ، فإن تلك الأفكار الداخلية والمشاعر يتم التعبير عنها من خلال محتوى الحياة والقيادة وكأنك تعبر عن الأفكار الداخلية والمشاعر التى تواتيك فى أثناء الحياة .... **وفى لحظات القيادة .**

وتتشكل شخصيتك ويتم تعديلها من خلال التفاعل مع الأفكار والأفراد والخبرة والمردود . فأنت فى حالة متوسطة بين الحاضر والمستقبل . وهناك بعض من أجزاء شخصيتك تبدو واضحة لك بينما لا يتضح لك البعض الآخر . قد تتمكن من إدراك العديد من نماذج شخصيتك من حيث التفكير والعاطفة وقد لا تتمكن من ذلك . ويمكن تعديل وتغيير شخصيتك إلى حد ما وفى أى وقت . وبذلك فشخصيتك أو أسلوبك فى التفكير وبطريقة ما يتحدد عبرالوقت . وذلك النموذج من الشخصية يعبر عن كل لحظة من التفاعلات ومحاولة التأثير والنفوذ .

ويمكن إدراك الشخصية من خلال ثلاثة عناصر أساسية : (١) الشخصية مرنة السمات ، (٢) الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة ، (٣) الشخصية تتنوع داخل النموذج الواحد .

الشخصية مرنة السمات

يمكن للظروف البيئية أن تؤثر على الشخصية ، ويعنى ذلك أن تصبح الشخصية أكثر مرونة وقابلة للتغير . والعديد من القادة قاموا بتغيير شخصياتهم تحت إلحاح الحاجات البيئية والرغبة فى تحقيق الأهداف . فعلى سبيل المثال : كافح " غاندى " طويلاً حتى يتخلص من خجله وانطوائه بينما كان شاباً حتى يصل إلى المستوى الذى بلغه تحت إلحاح الضرورة للتغيير .

ومن خلال الأبحاث حول نمو الجسم والتى تدرس تنشئة التوائم بشكل منفصل يبرز لنا استفسار حول ما يلى : إلى أى حد ترتبط شخصية الفرد بالعوامل الوراثية والبيئية ؟ يرى الباحثون أن نحو ٤٠ ٪ من فروق الشخصية ترتبط بعوامل وراثية بينما ترتبط نحو ٦٠ ٪ منها بعوامل بيئية وبالتعرض للأخطاء .

ومن خلال هذا البحث ، يمكن القول إن شخصيتك لا تعتمد على الحظ . فعليك دوماً أن تقيس سلوكك فى ضوء العادات الاجتماعية (السلوكيات الخارجية) ، فأنت تقارن سلوكك بالآخرين . وفى معظم الوقت ستجد أنك تقيم سلوكك من منطلق مدى فائدته فى خدمة حاجاتك الداخلية ومخاوفك والذى قد ينتج أو لا ينتج من انطباع القبول لدى الآخرين . وفى أغلب الأحيان عندما لا يخدم سلوكك حاجاتك التى تقع تحت نطاق العقل الواعى أو العقل الباطن فستجد أنك تلقائياً تقوم بتغيير نمط سلوكك . وفى حالة أن يلبى سلوكك حاجاتك الداخلية من خلال التفاعل مع البيئة - وذلك ستلاحظه عندما ترغب دائماً فى تكرار نفس السلوك - فأنت فى هذه الحالة تكون مهتما باستخدام ذلك السلوك ثانية . وذلك هو السبب الذى يدعوك إلى أن تحاصر نفسك ببعض السلوكيات المحددة .

الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة

الشخصية تتسم بالتراكمية ، فتكرار حدوث الخبرات الحياتية يعطيك الفرصة للتعلم . فالمخاوف والأحداث تقدم لك الفرصة لتكرار السلوك أو لتجربة سلوكيات أخرى عند الاستجابة للحاجات الخارجية أو الداخلية ، وبما أن حياتك تبدو أكثر وضوحاً فسوف تتبدل مخاوفك وأهدافك عندما تتغلب على بعض الصعوبات من خلال السلوكيات التى تعلمتها . وبذلك فما يمكن أن يمثل خوفاً أو هدفاً لأحد جوانب حياتك قد لا يكون كذلك لأى جانب آخر من جوانب حياتك .

إن هناك من الأدلة ما يجعلنا نقترح أن تظل الخبرات الحياتية ثابتة فى داخل نفسك كمجرد رموز توضح لك أسلوب التصرف اللائق أو التصرف غير اللائق ، وتلك الرموز أو الصور الرمزية تساعدك على اختصار طريق تحليل الموقف . وتلك الصور

الرمزية تمدك بالاستجابات " المكتسبة " فى كل المواقف المشابهة . وبتلك الطريقة تجد أن خبراتك القديمة تؤثر على أفعالك الحالية .

قام العديد من المختصين فى كتابة السيره الذاتية بدراسة حياتهم من الميلاد وحتى الوفاة فى محاولة منهم لتحليل كيف يمكن للخبرات المبكرة أو الأحداث أن تتسبب فى القيام ببعض الأعمال وردود الأفعال عبر الزمن . وهؤلاء الكتاب مهتمون بمعرفة كيف يمكن لأحداث الحياة أن تشكل البنية النفسية الداخلية لاستجاباتهم . فعلى سبيل المثال : قد ننبهر عندما نرى كيف أثرت حياة " تشيرشل " المبكرة مع والديه على مرونته فيما بعد فى حياته . ومن المثير كذلك أن نشاهد تأثير الخبرات الجنسية المبكرة لـ " غاندى " على عقائده الدينية وزهده فى الطعام فيما بعد . وكذلك يمكن أن نقترح أنه فى حالة عدم استيعاب الخبرات المبكرة وكيفية التعامل معها ، فقد يسهم هذا الخلل فى الفشل فى بعض الشئون الإدارية والذى يتضح من خلال ارتقاء السلم الوظيفى وتحمل المسئولية بصعوبة وعدم القدرة على الضبط والتحكم .

وحتى نوضح هدف هذا الكتاب أكثر فلن نقدم لك مناقشة عن كيف يمكن لأحداث الماضى أن تشكل الشخصية ، ولكن بدلاً من ذلك سيركز هذا الكتاب على وصف أبعاد الشخصية بغض النظر عن كيفية تشكيلها . وبدلاً من مناقشة الأحداث سنطلب منك أن " تعتدل لنلتقط لك صورة مع الزمن " . وتلك اللقطة هى التى ستوضح لنا شخصيتك دون اللجوء إلى مناقشة الأسباب والتكوين وتحليل المراحل أو الأبعاد الثقافية . ولكى نحتفظ بتلك اللقطة على أبسط نحو ممكن فلن نتحدث عن طبقات التحليل التاريخى أو نخصها بالذكر .

التنوع داخل النموذج الواحد

يصف العديد من الكتّاب كيف يمكن للفرد أن يتعرض لبعض من النماذج التطورية والتنموية . ومن خلال الأعمال الكلاسيكية لكل من " ليفنسون " و " شيهى " سنجد أنهم يؤكدون أن كل من يتشابه وسطهم الثقافى يواجهون نفس المشكلات فى الحياة وفى عمر متشابه أيضاً . ويؤيد هؤلاء الكتاب فكرة أن هناك بعض النماذج أو المراحل

التى يتأكد لنا من خلالها تواصل الشخصية ونمطها والتغير الذى يمكن حدوثه عبر الزمن . ويصف " ليفنسون " العديد من المراحل الحياتية ويفسر لنا كيف يمكن للبشر أن يستجيبوا بشكل مختلف أو متشابه لنفس النوع من المشكلة . فعلى سبيل المثال : فهو يصف لنا خمس دورات من السنين تتغير فيها القضايا الإنسانية " من التدمير " إلى " الرغبة فى المواصلة والتقدم للأمام " ثم " الدخول إلى العالم الواقعى " وهكذا .

ومن خلال كتاب " generation " لـ " هوى " و " شتراوس " سنجد مناقشة شاملة عن النماذج القيمية التى يتعرض لها البعض وفى سن محددة . ويؤكد الكاتبان أن تلك النماذج تكرر نفسها على شكل دورات حتى سن الثمانين . ونظراً لاعتبار القيم كأساس للشخصية فمن الضرورى أن نفحص كلاً من النزعات والقيم .

كل شخص يعتبر فريداً من نوعه . ونظراً لهذا التفرد نجد أنه من الممكن التنبؤ بسلوكيات شخص أو عدة أشخاص . وعليك أن تتقبل ذلك وتتوقع حدوثه لديك ولدى الآخرين ثم بعد ذلك تسعى لفهم ذاتك كلياً قدر الإمكان . وفى نفس الوقت ستجد أن هناك نماذج منطقية ثابتة فيما بين التنوعات البشرية . وبمعنى آخر يمكن اعتبار السلوك هو الفكرة الرئيسية التى يدور حولها العديد من السلوكيات الأخرى الملحوظة .

فعلى سبيل المثال تبدو دورات نمو الإنسان وكأنها تؤكد لنا أن جميع تجارب الإنسان تعبر عن مجموعة من الأزمات والمواقف الصعبة التى معها يدرك الشخص أن نحو نصف عمره أو حياته قد انقضى بالفعل . وبينما يستطيع الآخرون التعامل مع هذا الإدراك على نحو مختلف إلا أننا سنظل نركز على السلوك باعتباره الموضوع الأساسى والفكرة الرئيسية للمشكلة المحيرة .

تقسيم تفريعى للشخصية :
النزعة – القيم – الشخصية الظاهرية

ينقسم مفهوم الشخصية إلى خمس طبقات ، أو ينقسم إلى عدة مفاهيم فرعية وهى : (١) مركز اللاوعى ، (٢) طبقة النزعة ، (٣) طبقة القيم ، (٤) طبقة

الشخصية ، (٥) القشرة القيادية . والسلوك الذى تستخدمه للتأثير على الآخرين يعتمد على كلٍ من احتياجاتك المميزة وآرائك أو انفعالاتك وعواطفك (النزعات) ، ويعتمد أيضاً على المستويات المعرفية المختلفة للأفكار والعاطفة (القيم) . ويوضح البحث أن المديرين يستخدمون حواسهم للشعور بالخطأ والصواب وفهمهم للأهداف والمخاوف الشخصية عندما يريدون التأثير على الآخرين . وهناك بعض المديرين ممن يتأثرون بشكل كبير باحتياجاتهم ، ومن المثير للاهتمام أن هناك بعض المدراء " تقودهم القيم " بشكل ما والبعض الآخر " تقودهم احتياجاتهم " بشكل آخر .

ودعونا الآن نبدأ بإيضاح الفرق بين القيم الأساسية وطبقات النزعات .

تعريف النزعة

تعرف النزعة بأنها الاتجاه أو الأسلوب الذى يتخذه الفرد ليفاضل بين استجابة ما أوٍ سلوك ما عن غيره . وتتسم النزعة بتميزها ، وتعد إلى حد ما وراثية ، وهى أيضاً ظاهرية . وتتصف بكونها كيميائية ومع مرور الزمن تصبح فى مركز اللاوعى . ويوضح لنا المثال الذى يتناول النزعة المرء الذى يفضل البقاء والقتال من أجل البقاء أو يفضل الرحيل . وهذا التفضيل على سبيل المثال فى وقت من الأوقات يسمى بالنزعة عندما يفاضل الشخص بين شيئين أو بين عدة أشياء (وسوف نتطرق فى الفصل الثالث إلى توضيح وافٍ لتلك المفاهيم) .

وتعد النزعة بمثابة الشيء المتغير المزاجي من خلال محتوى الشخصية . فعلى سبيل المثال إن غريزة الكر أو الفر من أى اتجاه يتغير بتغير الموقف أى " يتأثر " بالموقف ذاته . وهذا الموقف وأشكاله يؤثر بدوره على شدة وقوة التوجه لديك . أيضاً إن كيفية اتخاذك لهذا التوجه (الكر أو الفر) تعتمد أيضاً على كيفية أدائك لسلوكك فى ضوء فهمك للموقف . أيضاً قد يتأثر توجه الكر أو الفر لديك بالقيم التى تعتنقها وباعتبارات الصواب والخطأ لديك .

أهمية الطاقة

إن طريقة تعبيرك عن نزعاتك لا تعتبر مهمة مثل أهمية وعيك بالطاقة المطلوبة لاستخدام تلك النزعة أو هذا الأداء . وببساطة ؛ أنت من الممكن أن تختار أن تبقى أو ترحل وهذان الاتجاهان السلوكيان ليس بالأمر السهل عليك أداؤهما . فقد يتطلب سلوك ما أو اختيار ما المزيد من التفكير والتركيز وبذل المزيد من المجهود . فعلى سبيل المثال : قد يكون من السهل على المدير المنطوى أن يبقى فى مكتبه لإتمام المهام الكتابية عن قيامه بأعمال أخرى تتطلب التفاعل مع الآخرين ممن يشتغلون معه (الموظفين) . فالنزعة الحقيقية التى تتملكك دائماً ما تتغير بتغير الطاقة التى يتطلبها أداؤك . **والنزعة عندما نسلكها بشكل طبيعى تتحكم فى كمية الطاقة لديك** . وبالمثل فعندما نبتعد عن نزعاتنا الطبيعية سيتطلب هذا طاقة أكثر من الطبيعى والمعتاد وقد ينتج عن ذلك شعورك بالتعب والإرهاق .

وهناك كثير من الأشخاص يسلكون الطريق الأقل صعوبة ويتصرفون بأشكال من السلوك التى تتطلب منهم قدراً قليلاً من الطاقة . ومعظم الناس يمتلكون القدرة على التكيف ولكن بشكل يختلف عن بعضهم البعض . وهناك كثير من الناس يقومون بأداء سلوكيات تبعدهم عن **مجال راحتهم** ، ولكن يقومون بهذا بمحض اختيارهم .

ومجالات الراحة لديك ما هى إلا طرق تعتاد عليها للتصرف بالطريقة التى تسمح لك بإرسال استجابات للأشخاص والبيئة من حولك . وتلك الأعمال النمطية تجعلك على قدر كبير من الاستعداد للتحكم فى طاقتك . وتنمو تلك الأنماط أو السلوكيات من خلال الخبرات والتجارب . وهذه الأنماط والسلوكيات تساعدك على تقليل الانفعال وتبسيط المواقف الصعبة والتعلم من الماضى والإعداد للمستقبل . وعندما تستخدم بعض السلوكيات الجديدة بالنسبة لك والتى تريد أن **تؤثر** بها على الآخرين فسوف يتطلب منك هذا أن تستخدم المزيد من الطاقة .

فى البداية ، قد تستخدم طاقتك خارجياً وتوظفها من خلال المكافأة ، والتعلم وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والجسدية وما إلى ذلك من الأشياء التى يمكن

توظيف طاقتك من خلالها . وبعد ذلك يمكنك أن تستخدم طاقتك الذاتية فى استيعاب ما قمت بتعلمه وتنميته وتوسيعه وتغييره .

وأن تكون على قدر من الوعى بمتطلبات طاقتك فإن هذا يعنى الفهم الجيد للانسجام أو عدم الانسجام بين المتطلبات الوظيفية للموقف وبين نزعتك الطبيعية لمواجهة هذه المتطلبات . وهناك استخدامات متنوعة لانهائية للطاقة الحياتية . ولابد أن يكون هناك اعتدال بين الأدوار والنزعات فيما يتعلق بالضغط وشدة الانفعال .

فعلى سبيل المثال : افترض أنك تبحث عن شخص ليشغل وظيفة مندوب مبيعات . فمن بين العديد من الأشياء ، فإن هذه المهنة تتطلب من المتقدم للعمل أن يقابل العديد من الأشخاص الجدد وأن يتواصل معهم وأن يكون واسع الصدر ومحبوباً ويتحمل المسئولية . باختصار فإن مهنة المبيعات تتطلب القدرة على الإقناع والانفتاح فى علاقات الفرد مع الآخرين وأن يكون الشخص ودوداً وقادراً على فهم اهتمامات الآخرين . والشخص الانبساطى يجد من السهل إنجاز تلك المهام والقيام بها عن غيره ممن يحمل نزعة انطوائية بغض النظر عن اتجاهه القيمى واهتمامه بالآخرين .

وإذا كان الشخص الذى احتل المنصب السابق ذكره يتمتع بنزعة انطوائية كبيرة فلابد هنا أن يكون على قدر كبير من الوعى بكمية الطاقة اللازمة للقيام بالسلوكيات الانبساطية التى لابد أن يتحلى بها الشخص الذى يعمل بمجال المبيعات . وهذا لا يعنى بالضرورة أن الشخص الانطوائى غير قادر على أن يحتل منصباً أو مهنة خاصة بمجال المبيعات ولكنه يجب عليه إيجاد الطرق التى تساعده على تحقيق متطلبات تلك المهنة وما تتطلبه من قدر معين من الطاقة .

تعريف القيم

القيم هى " الضروريات " التى تملأ حياتك . فبينما تكون النزعات بمثابة سلوكيات مميزة ولا شعورية و " يمكن أداؤها " فإن القيم تعد أكثر تأملية وهى تعد سلوكيات أكثر اعتدالية و " من الواجب " و " الضرورى " أداؤها . **والقيمة هى اعتقاد راسخ قوى يمكن من خلاله تفضيل غاية أو وسيلة ما من قبل المجتمع أو**

الأفراد عن غيرها من الغايات والوسائل . وبعبارة أخرى ، يعتقد الناس ويؤمنون بأن هناك غايات معينة أو وسائل معينة تعد بالنسبة لهم مبادئ يستطيعون على أساسها اتخاذ القرارات لأنفسهم أو لغيرهم .

وأن تتصرف بطريقة تتلاءم مع قيمك فإن هذا يتطلب منك أن تكون أكثر تأملاً وتفكيراً فيما يقدم إليك . وتعد هذه العملية بمثابة عملية معرفية يقوم بها الفرد . فمن الضرورى أن تزن الأمور وأن تعرف ما هو صواب وما هو أفضل وأن تفضله على ما هو خطأ وأسوأ وهذا يعتمد بدوره على معتقداتك الداخلية والافتراضات المتعلقة بها . (يقدم لنا الفصل الرابع شرحاً وافياً لمفهوم القيم بجانب نموذج لفهمك لنمط قيمك الشخصية) .

معيار القيمة

إن المعتقدات والأفكار التى لا نعتنقها طوال الوقت لا يجب اعتبارها قيماً . فتلك المعتقدات والأفكار لا تعد معتقدات راسخة ثابتة ، فهى تعبر عن بعض الأداءات المميزة والقيم المبرمجة . فعلى سبيل المثال : إن الأشخاص الذين يتصرفون طبقاً لمجموعة من المعايير التى تخضع للصواب والخطأ ربما يكونون قد أخذوا تلك المعايير ممن هم يكبرونهم سناً سواء بالتأثر بهم أو بالاكتساب من الأسرة أو من جماعة الأقران أو من المنظمات الاجتماعية دون اختبار للبدائل . وينتج عن تلك النماذج الاجتماعية التى يتم الالتزام بها بمرور الزمن التكيف مع الاستجابات لمتطلبات البيئة المحيطة .

والمعتقدات المستمرة مع الإنسان والتى يتصرف على أساسها هى تلك المعتقدات التى يمكن أن نطلق عليها كلمة أو اصطلاح " القيم " . والسلوك المبنى على القيم لابد أن يتم طبقاً لاختيار حر للقيم من بين العديد من البدائل مع فهم نتائج أو عواقب هذا الاختيار . فعلى سبيل المثال : فى معظم الأحوال لا تعد عملية " الأكل " عملية قيمية ولكن اختيار الطعام الذى سيتم تناوله هو عملية مبنية على القيمة التى يعشقها الفرد . والقيمة فى هذا المعيار تسمى القيمة المكتسبة .

الشخصية الظاهرية

سوف يتم التطرق إلى الشخصية الظاهرية فى الفصل الخامس بطريقة أكثر توسعاً . أما الآن فدعونا ننظر إلى تلك الشخصية الظاهرية على أنها هى الذات التاريخية وهى تظهر بسبب قدرة المرء على الاستفادة من تجاربه وخبراته وانعكاس هذا على سلوكياته الظاهرية . وشخصيتك الظاهرية هى نتاج خبراتك الحياتية ونزعاتك وقيمك . وبمرور الوقت سوف تنعكس عليك تلك الخبرات وتبدأ فى تكوين أفكار حول (١) الذات التى تتمنى أن تكون عليها ، (٢) الذات التى يتوقع منك الآخرون أن تكون عليها ، (٣) الحقائق الخارجية التى تحدد مدى تحقيق الذات التى تريد أن تكون عليها .

وتهتم الشخصية الظاهرية بعرض الذات " للعالم الخارجى " وهى تهتم بتقييم خبراتك الحياتية وعلاقتها بنزعاتك وقيمك بهدف تكوين سلوكك المستقبلى .

الترابط بين النزعة والقيم والشخصية الظاهرية

أحياناً تظهر هناك علاقة وارتباط بين النزعة والقيم ، وفى أوقات أخرى لا يظهر بينهما ارتباط . فعلى سبيل المثال : هب أن شخصاً ما يتحدث إليك بشكل مخيف إلى حد ما ... فعلى مستوى النزعة يمكنك أن تتجه اتجاهين : إما أن تكمل الحديث معه أو أن تتراجع . فإذا كانت نزعاتك وقيمك قوية وصلبة فسيكون الاختيار سهلاً وستقوم الطاقة الطبيعية لديك بجعل السلوك أكثر اعتدالاً . ومن الناحية الأخرى ، إذا كانت نزعاتك تتعارض مع قيمك فسوف تضطر إلى اتباع إحداها ـ نزعاتك أو قيمك ـ قبل أن تسلك أى سلوك .

وهناك ارتباط بين القيم والنزعة ، ففى بعض الحالات الخاصة يمكن أن تقوم القيم لديك بتحديد أو بتدعيم طريقة التعبير عن أدائك الطبيعى على مدار الوقت . وفى بعض الحالات الأخرى ، قد تتجاوز نزعاتك قيمك وتصبح أكثر رغبة فى أداء بعض الأفعال المعينة دون غيرها ، ومن الممكن أن ينتهى بك الحال بعدم التوافق مع سلوكياتك عقلياً ولكن تكون مهتماً بها عاطفياً . فعلى سبيل المثال : تخيل أنك مدير

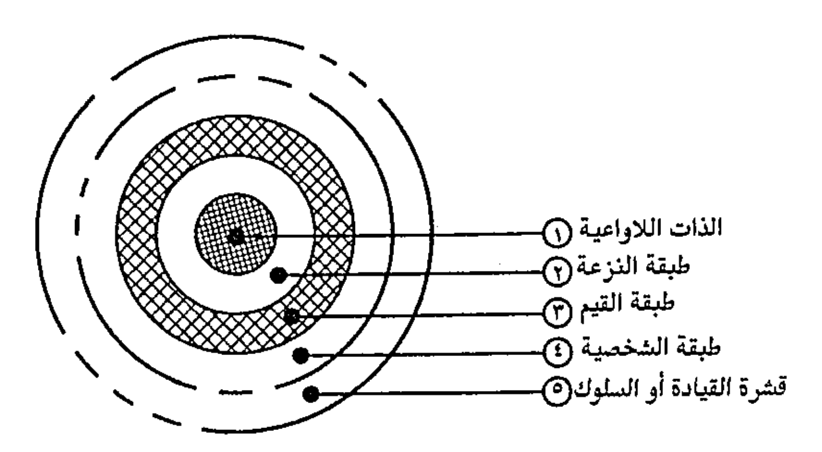
لإحدى الشركات وتعتنق القيمة التى تنص على أن التأنيب القاسى لموظف لا يعد من العدل والإنصاف ولكنك مع مرور الوقت وتكرار الأخطاء وتكرار الوقوع فيها تجد نفسك توبخه أمام الآخرين .

والنزعة الطبيعية لأن تكون إنساناً مباشراً وقادراً على المواجهة تؤثر على البناء القيمى المنطقى والعقلانى لديك فيما يتعلق بالعدل والإنصاف ، لذلك ستجد نفسك تتوقف عن أداء السلوكيات التى تتعارض مع قيمك . وهنا فى هذا المثال تتكون الشخصية الظاهرية عن طريق انعكاس تعلمك من خبراتك وظهور ذلك فى شكل سلوكى . وإذا كنت غير سعيد بسلوكياتك والصورة الذاتية المثالية التى تريد أن تظهر عليها للآخرين والتى تحرجهم وتسبب لك المتاعب ، فهنا سوف تقدم لك هذه الخبرة نوعاً من أنواع التعلم التى من شأنها تعديل السلوك ، وعندما تواجه موقفاً مشابهاً فى المستقبل سوف تختار أحد البدائل التى تستطيع عن طريقها اختيار الاستجابة الصحيحة والملائمة . (سوف نقدم المزيد من التوضيح المتعمق للتأثير المتبادل بين النزعات والقيم والصفات الشخصية فى الفصل الخامس) .

بصلة القيادة والشخصية

دعونا نتذكر شكل البصلة (شكل ١-١) الذى تطرقنا إليه فى الفصل الأول ودعونا نضيف بعض المفاهيم الإضافية .

فى الشكل (٢-٣) تمثل الدائرة التى تحمل خطوطاً مقطعة حركات وديناميات تكوين وإعادة تكوين قيمك ونزعاتك . وترمز تلك الخطوط إلى نقص التكوين والوضوح الذى يمكن أن تشعر به فيما يتعلق بأنماط القيمة والنزعة لديك . وتمثل الخطوط المتصلة الأنماط المعروفة لأفكارك وانفعالاتك وعواطفك ، ولاحظ أن هناك ارتباطاً بين النزعة والقيم والشخصية الظاهرية وذلك عن طريق تأثير كل من النزعات والقيم فى تشكيل السلوك الحالى والمستقبلى .



شكل (٢- ٣) مفهوم الشخصية

إن مجموعة القيم والنزعات - كما هو موضح بالشكل (٢-٣) - تمثل **شخصيتك** . فهى تعد النشاط النفسى الداخلى والذى يتم التعبير عنه عن طريق السلوكيات . وينطلق هذا النشاط النفسى الداخلى ويصدر من خبراتك السابقة التى تتذكرها وتتعلم منها . فأنت تقوم " بالتعلم " من خبراتك لتعديل سلوكك فى المستقبل والعمل على إعادة تشكيله .

وتنتج الشخصية عن **الأفكار المتكررة** والمعتقدات الراسخة التى " تتذكرها " من الحين للآخر . وتشير الشخصية إلى أدائك الشخصى وإلى معتقداتك إلى جانب خبراتك الحياتية التى تؤثر فى سلوكياتك وتتأثر بمعتقداتك . وهى أيضاً تتضمن الحدود التى تضعها لنفسك لتحديد ذاتك ولتحديد السلوكيات المرغوب فيها والأخرى غير المرغوب فيها والتى تريد الابتعاد عنها . والشخصية هى خليط من النزعات والقيم ومناطق القوى التى يتمتع بها الشخص .

المحتوى

سأل مستر " جونز " - الذى يريد إبهار ابن عمه الآتى للبلدة حديثاً - السيد " إيلمر" وقدمه لابن عمه هامساً : " راقب ما سيحدث الآن " . قام " جونز " بإخراج

قطعة نقود كبيرة تساوى خمسة سنتات وقام أيضاً بإخراج مجموعة من النقود الصغيرة وتساوى عشرة سنتات ، وقال للسيد " إيلمر " : " يمكنك يا سيد " إيلمر " أن تأخذ إحداهما ؟ فأيهما تفضل ؟! " ، فأجاب السيد " إيلمر " قائلاً : " سآخذ الكبرى من فضلك " .

وبالفعل قام " جونز " بإبعاد العملة التى تساوى عشرة سنتات هامساً لابن عمه : " ياله من أحمق غبى !" وهنا تعجب ابن العم مما حدث وبعدها رأى " إيلمر " فى الشارع فى اليوم التالى وسأله : " ألم تكن تعلم أن العملة الصغيرة تساوى ضعف العملة الكبيرة ؟! " فأجاب " إيلمر " قائلاً : " بالطبع أعلم ذلك " . فسأله ابن العم قائلاً : " فلِمَ تركته يخدعك ؟! " فأجابه " إيلمر " بابتسامة خفيفة قائلاً : " لأننى إذا أخذت العملة الكبرى فى أول مرة سيتوقف " جونز " عن اللعب ولا يكمل لعبته المتعة " .

والذى يجعل تلك القصة مثيرة وممتعة ليس " إيلمر " فقط ولكن أفعاله أيضاً والسياق والمحتوى الذى يسلك فيه تلك الأفعال . ولكى يحصل على ما يريد ، لعب " إيلمر " الدور الذى يتوقع منه الآخرون القيام به من خلال هذا المحتوى الذى تتضمنه البيئة المحيطة .

ولكى تصبح قائداً بارزاً يجب عليك أن تفهم السلوك الذاتى فى ضوء الأدوار التى تفرضها عليك البيئة . ويمكن أن تساعدك قصة " إيلمر " على فهم كل من مفهوم الدور والشخصية بشكل عام وظهورها فى سياق بيئى معين . وغالباً لا يفكر الناس فى المحتوى البيئى فهم غالباً ما ينصتون إلى الواقع الكامن بعقولهم والذى تنطوى عليه أفكارهم ، ولكن الشخصية الفعالة هى التى تستطيع أن تسلك السلوك الصحيح مهما صعب الوصول إليه . والشخصية القيادية الفعالة تتطلب القدرة على أداء الأنشطة " الموقفية " أى القدرة على : الملاحظة ، والتحليل ، والتوقف ، والتفكير ، ومن ثم الاختيار بين مجموعة من البدائل للوصول للسلوك الملائم لمزيد من النتائج المرجوة .

تعريف المحتوى

المحتوى هو مصطلح يشير إلى مستويات عديدة من التوقعات . وتختلف تلك المستويات وتتراوح من العام للخاص ، بدءاً من التوقعات الثقافية وصولاً إلى التوقعات الاجتماعية التنظيمية والوظائف الخاصة والأدوار المتوقعة من كل شخص . فعلى سبيل المثال : يمكن أن تعيش فى ثقافة مضطربة وتعيش فى منطقة تموج بالحروب وتعمل مديراً للتمريض بها ، أو تكون أمريكياً يعيش فى " شيكاغو " وتعمل مندوباً للمبيعات بشركة " IBM " .

والدور الذى يقوم به الفرد هو مجموعة ضيقة من التوقعات التى تحتوى عليها البيئة . ولا تحتوى البيئة على توقعات ثقافية أو اجتماعية أو تنظيمية فقط بل تركز أيضاً على بعض القضايا والمشكلات المهمة . ففى مثال رجل المبيعات بأمريكا هناك قضايا تتعلق بالمنتجات والزبائن واقتصاديات السوق والمستهلكين .

تعريف لدور السلوك

دور السلوك هو مجموعة من الأفعال المتعلقة بالوضع أو الوظيفة التنظيمية أو المنصب أو العمل . على سبيل المثال فإن وضعك الوظيفى يتطلب منك القيام بأفعال معينة من شأنها إنجاز بعض المهام التنظيمية المعينة . وبالتالى فإن الأنشطة التى يتطلبها وضعك الوظيفى تحدد السلوكيات المتوقع القيام بها ، وهى كذلك تحدد أو توضح السلوكيات الممكنة التى من المتوقع منك ـ كمدير أو قائد ـ أن تبرزها .

إن متطلبات دورك الوظيفى تنتج عن مجموعة من التوقعات ، ومجموعة الأدوار التى تقوم بها تتكون من جميع المديرين والمسئولين عن التقارير المباشرة والزبائن الخارجيين والداخليين والآخرين ممن يتعاملون ويتفاعلون معك ومع وضعك الوظيفى لإنجاز الأعمال الخاصة بهم .

الفلسفة التنظيمية والقيم كأساس لهذا الدور

هناك العديد من السلوكيات تبدو لنا من خلال محتوى الرؤية الدقيقة أو القيم أو العادات أو التقاليد ، وهى التى ندعوها **بالثقافة التنظيمية** (أو الثقافات الفرعية) ، وتلك الثقافة يجب أن تكون واضحة وثابتة ومستمرة ، لأن القيم أو العادات يتم التعامل بها بشكل علنى وتعزز بشكل أفضل من خلال التعاملات بين الناس . وبذلك ففى بعض الأحيان لا يكون استخدامنا للقيم ثابتاً كما هى الحال بالنسبة للقيم الإدارية مما ينتج عنه التضارب فى السلوكيات . ونقص دور السلوك قد ينبع من الرؤية الغامضة أو غير محددة الملامح مثلما هى الحال بالنسبة للخطط المحددة التى يتم وضعها للعمل على نحو ثابت وغير ثابت حتى يمكننا تحديد خطواتها .

هناك عوامل عدة تحدد توقعات الناس حسب أهميتها . فمثلاً : تشمل العوامل التى تؤثر على التوقعات كلاً من التكنولوجيا والوظيفة والصناعة ومستوى مكانة الفرد فى المؤسسة العملية وكذلك القوانين والقيم المتعددة والفلسفات التى يحتويها النظام الثقافى للمؤسسة . إن التوقعات والسلوكيات التى تركز على خدمة أغراض المؤسسة تسمى " **العمل** " . ولكن هؤلاء الأشخاص الذين يجدون المتعة فى الانخراط فى مثل هذه الأنشطة المهمة المطلوبة قد لا يرون هذا الانخراط على أنه " عمل " .

دور السلوك كأساس للقيادة

بداخل الجماعات والمؤسسات ، نجد أن هناك ضرورة للتفاعل الجماعى نحو غرض مشترك . ومع ذلك نجد أنه بسبب التخصص فى كل من الاهتمامات والوظائف ، فإن الأفراد بداخل الجماعة أو المؤسسة قد يكون لدى كل منهم رأى خاص مختلف عن الآخرين بشأن التصرفات والأفعال التى يتحتم على كل فرد القيام بها . إن دور القيادة هو توحيد هذه الآراء المختلفة لتحويلها إلى هدف نهائى أو رؤية مشتركة .

إن القيادة فى أفضل صورها يتم التأكيد عليها من قِبل الأفراد الذين تمارس عليهم ، وهنا يأتى السؤال : كم عدد الأفراد الذين يستطيعون الاستمرار والقدرة على

متابعة القائد الذى دائماً يكرر عدم قدرته على المنافسة ؟ إن القدرة الممتازة على القيادة فى داخل هيكل المؤسسة تأتى للقائد جزئياً وذلك بسبب الخبرة والمهارات والمقدرة على الوصول للنتائج التى تنشدها المؤسسة . إن الآخرين يقدمون لك الطريق الصحيح لقيادتهم إذا ما كان لديهم إيمان بقدرتك على المساعدة فى الوصول للنتائج التى تنشدها المؤسسة .

وبالإضافة لذلك فإن الآخرين يعرضون عليك الأسلوب والطريق الصحيح لقيادتهم والمبنى على القوة الشرعية التى تتأتى من خلال المنصب الذى تشغله فى داخل المؤسسة . فالناس يتوقعون من رئيس الشركة أن يكون قائداً ، وهو بدوره يريد ويتوقع الوصول للقدرة الممتازة . وفى المؤسسات الدينية نجد أن القدرة الممتازة على الوصول للقرارات تختلف فى داخل المؤسسة وفقاً لوضع كل فرد والمركز الوظيفى والعلاقات الوظيفية . وبالنسبة للوظائف التى يشرف عليها القائد فإن شاغليها يتخلون عن حقهم فى اتخاذ القرار بل ويعطون حق القيادة للقائد . وأحياناً نجد أن الموظفين قد لا يعطون حق القيادة للقائد . وهنا فإما أن يغادر الموظف مكانه أو يحدث هذا للقائد . أو قد يبقى الموظف ولكنه يقاوم القائد بشكل سلبى .

وفى كل الحالات فإن القيادة لا تتم بعيداً عن المحتوى التنظيمى للعمل ولا توجد قيادة بدون طاعة حيث إنه لا توجد قيادة بدون أتباع .

أهمية مفهوم الدور

إن مفهوم الدور مهم جداً لأسباب عدة . أولاً : إنه من المهم أن نفهم أن القيادة هى نتاج التفاعلات التى تتم بداخلك مع المتطلبات المقترنة بها . فلا توجد نساء عظيمات ولا رجال عظام ولكن هناك ظروف غير عادية وخارقة تستطيع أنت أن تتصرف من خلالها بشكل خارق . ولذا ، يجب أن تتعلم أن تقدر البيئة المحيطة بك . وكما قال " وارن بينيس " : يجب عليك أن تتعلم قراءة (المعمار الاجتماعى) فلست وحدك المسئول عن المنزل !

وثانياً : فإن مفهوم الدور له أهمية كبيرة لأن حضور أو غياب السلوك الخارق هو نتاج النزعات والقيم التى يحتويها الدور . فالسلوك الخارق ينتج عن القيم الخاصة بك والنزعات التى تعمل لكى تتلاءم وتتوافق مع المتطلبات . إن وجود أو نقص سلوكيات القيادة ينتج عن عدة سنوات من الخبرة مع نزعاتك وقيمك الخاصة التى تؤثر على الدور . وبمعنى آخر فإن سلوك القيادة سيتغيب إذا ما كانت نفسك الداخلية ليست على وفاق مع متطلبات هذا الدور . ومن خلال التتابع السريع للأحداث التاريخية نجد أن هناك بعض القادة أمثال " نيكسون " و " كارتر " و " كلينتون " أو " باتون " كانوا غير معدين للتوافق مع بعض المتطلبات المقترنة بالدور الخاص بوضعهم القيادى . إن نزعاتهم وقيمهم لم تعدهم لرؤية ما كان مطلوباً منهم أو للتصرف بأساليب تستطيع الوصول لهذه المتطلبات .

إن نقص السلوك القيادى الفعال لا يعتبر فقط نقصاً فى الإعداد فالفشل لا يعتبر مجرد عيب داخلى . **إن القيادة الناجحة تنتج عن حالة داخلية من الاستعداد أو عدم الاستعداد لرؤية الدور الخارجى ومتطلباته** . فالدور القيادى يخدم أغراض المؤسسة ، فالقائد " المستقبلى " يجب عليه أن يفهم بيئة المؤسسة كما يرى القضايا والتوقعات والمواقف الخاصة بها بوضوح كما يجب أن يعرض دوره على ضوء أغراض المؤسسة . ثم بعد ذلك يجب على القائد أن يختار الجزء الداخلى المناسب فى نفسه والذى يستطيع الاستجابة لمتطلبات الدور ، ويجب عليه ألا ينسى أن الدور ما هو إلا فقط دور يتحتم عليه القيام به .

ثالثاً : إن مفهوم الدور له أهمية أكيدة لأنك تستطيع أن تتعلم كيفية التصرف بأساليب توصلك لمتطلبات الدور إذا أدركت مدى تأثير قيمك ونزعاتك على إدراكك للدور وللأفعال المطلوبة لملاءمة هذا الدور . فإن القادة يولدون وأيضاً يُصنعون . فهم يولدون قادة لأن النزعات تكون قد تكونت من خلال المادة الجينية الأصلية لديهم ولكن يتم إعدادهم أيضاً لأن النزعات والقيم تكونت لديهم منذ زمن بعيد ، ولذا فإنه يجب عليك أن تحاول فهم نفسك الداخلية حتى تصبح شخصاً قادراً على التكيف وفهم الدور المنوط بك . إن عملك الداخلى لهو فى مثل أهمية فهمك للدور ، ففى أفضل الأوقات تجد أن شخصيتك ومتطلبات الدور الخاص بك فى قمة التناغم والتوافق

ويكمن التحدى الحقيقى فى هذه الأوقات عندما يتطلب ما حولك أكثر مما أنت مستعد له لكى تقدمه للآخرين .

وبمعنى آخر ، عندما تؤثر على الآخرين من خلال مكانتك فى مؤسسة ما فإنك تنجز دورك . فالناس فى هذه المؤسسة لديهم توقعات لسلوكك . ورئيسك ورئيس رئيسك ورئيس تقاريرك المباشرة وعملاؤك الداخليون والخارجيون وأصحاب المؤسسة والمستثمرون والمولون لديهم جميعاً توقعات لسلوكك . ويستطيع كل من هؤلاء أن يدعم المتطلبات الخاصة بالمؤسسة والمتطلبات الشخصية لسلوكك وهى مبنية على كل من شخصياتهم وأدوارهم التنظيمية .

ومع ذلك ، فإننا فى نفس الوقت نجد أن التأثير على الآخرين يحدد بكل من البيئة التنظيمية (المحتوى التنظيمى) ومضمون الدور . إن قراءة المحتوى التنظيمى تتطلب منك طرح عدة أسئلة مثل : " إلى أى هدف أقوم أنا بقيادة الآخرين ؟ ومن هم أتباعى ؟ وما هو معيار النجاح ؟ وما هى المصادر التى أملكها ؟ ولماذا يعتبر هذا العمل مهما ؟ وما هى التوقعات المعروفة عن سلوكى ؟ وتقوم إجاباتك (والتى تحدد من خلال المحتوى التنظيمى الذى طرحت من خلاله تلك الأسئلة) بتحديد الأساس للفعل القيادى .

سلوكيات القائد الثانوية

إن سلوكيات القائد الثانوية تمثل قاعدة يستند إليها دور السلوك الرئيسى ، وبالتالى فمن المتوقع أن تقوم بأشياء إضافية إلى جانب القيادة . على سبيل المثال : قد يكون المفترض منك أن تقدم تقارير أو تحدد الميزانية أو تحل مشكلات العملاء وتستجيب إلى مطالب الرؤساء مع تحديد مسميات لبعض المهام . وتلك المتطلبات الإضافية والتى قد ترتبط بالإدارة والميزانية والتخطيط تمثل أمثلة توضح دور السلوكيات التى قد لا نعتبرها سلوكيات القائد المباشرة .

وتلك السلوكيات غير المباشرة قد يكون لها تأثير على من تقوم بقيادتهم . كما أن تلك السلوكيات قد تحدد لك الأسلوب الذى يلاحظه الآخرون لكيفية إحداث هذا التأثير . فعندما تخبر الموظفين بأنك ترغب فى تحفيزهم للعمل وفى نفس الوقت لا تهتم بآرائهم عند تحديد ميزانية العام المقبل فأنت بذلك تثير توترهم نحوك . ولذا فعليك أن تلجأ إلى أسلوب " التأثير غير المباشر " مثل وضع ميزانية العام المقبل من منطلق مجمل سلوكياتك التى تؤثر بها على الآخرين وذلك إن كنت ترغب فى الوصول إلى ما تريد من وجهة نظرك الخاصة .

والقيادة الفعالة عبارة عن تصرفات تمثل إثارة وتفعيل وتحقيق رضا العاملين لديك داخل بيئة من الصراع والمنافسة والتغير ، ويبدو ذلك من خلال اتجاه العاملين نحو المشاركة فى الرؤية العامة لأهداف المؤسسة . وعلى المستوى التنظيمى قد تبدو لنا القيادة من خلال استكمال أهداف المؤسسة ، وبالمعنى الأشمل فالقيادة هى أيضاً تعبر عن عملية السماح والتسهيل وإعادة صياغة الخبرات للآخرين مما يجعل من الجهود الإدارية مكرسة لخدمة الأغراض الاجتماعية . وستجد المزيد عن ذلك فى الفصل السادس ، وقبل الوصول إلى ذلك علينا فحص العديد من المحتويات المفترض منك القيادة من خلالها .

المحتوى فى مواجهة الموقف

تحدث القيادة داخل العديد من المحتويات والظروف ، وهناك تنوع داخل المحتوى نفسه . ويؤدى هذا التنوع فى المحتوى إلى اختلاف الظروف القيادية . وبمعنى آخر ، فكل محتوى يتطلب سلوكيات قيادية بعينها بينما تتطلب المواقف داخل نفس المحتوى تنوعاً فى سلوكيات القائد .

وتستخدم المصطلحات السابقة " محتوى ، موقف " للإشارة إلى مفهومين مختلفين . فالمحتوى يحدد لنا ثلاث قواعد قد تحتاج إليها للتأثير على الآخرين : (١) المحتوى الفردى ، (٢) المحتوى الجماعى ، (٣) المحتوى التنظيمى . وبينما يحدد لنا المحتوى القواعد المطلوبة للتأثير ، فالموقف يحدد لنا التنوع فى

القواعد التى تضعه جانباً عن باقى المواقف . على سبيل المثال : قد يختلف الموقف داخل المحتوى الفردى اعتماداً على كفاءة الموظف فى العمل والتزامه ، وقد يحتاج الموقف منا التنوع فى المحتوى التنظيمى استناداً إلى احتمالية التخطيط والتحسين كمرحلة من مراحل التغيير .

وتلك المحتويات الثلاثة ـ سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية ـ قد تتحدى قدرتك على الفهم لأن لكل منها أبعاداً تنظيمية وفنية وبدنية ونفسية وعاطفية والتى تتسبب فى وجود المواقف المختلفة . وقيادة المواقف التى سنعرضها فى الفصل السادس سوف تساعدك على إدراك استخدام القائد لسلوكيات بعينها داخل موقف محدد . وعلى ذلك دعونا نلق نظرة على المحتويات الثلاثة وبعض المواقف التى قد تتعرض إليها .

المحتوى الفردى

المحتوى الأول الذى ستحتاج فيه للتأثير على الآخرين هو المحتوى الفردى . فعلى سبيل المثال : قد تجتمع مع أحد العمال فى اجتماع واحد لتحديد الأهداف ووضع الميزانية وحل المشكلات أو مراجعة مستوى الأداء فى إحدى الجلسات . فمن خلال المحتوى الفردى سيوجه تركيزك كله نحو فرد بعينه .

وبذلك فكل محتوى فردى يمكن أن يبدو مختلفاً فى حالة وجود اختلاف بين الأفراد أو نوع المهمة . وتأثيرك يجب أن يركز على إدراك متغيرات الموقف مثل المهمة أو القضية التى تتم مناقشتها أو مستوى الأداء أو الالتزام لصالح العمل . على سبيل المثال : تحتاج السلوكيات التأثيرية الموجهة نحو موظف جديد أن تكون مختلفة عن تلك التى ستتعامل بها مع أحد كبار العاملين القدامى .

المحتوى الجماعى

المحتوى الثانى قد يحدث لك داخل مجموعات صغيرة من فريق العمل يتراوح عددهم من ثلاثة إلى اثنى عشر شخصاً . والمجموعة التى قد تنضم إليها ، قد تكون مجموعة من العمال ممن يكون لك نفوذ عليهم ناتج عن التسلسل الوظيفى الهرمى ، أو مجموعة من العاملين تكون أنت واحداً منهم . وفى كلتا الحالتين قد يكون اهتمامك موجهاً نحو فعالية الأداء والأساليب الأخلاقية العامة بدلاً من توجيه الحديث إلى عضو واحد بعينه . وفى هذا المحتوى سيكون تركيزك على العمل الجماعى والتفاعلى والوصول إلى النتائج المرجوة .

وقد تتنوع المواقف الجماعية اعتماداً على المراحل الإنتاجية والأخلاقية للمجموعة . ويعتمد التنوع داخل المجموعة على التفاعل الموجود أساساً فيها ومدى وجود أو غياب التقاليد الجماعية الفعالة وقدرة أعضاء المجموعة على العمل داخل الجماعات واعتمادهم المتبادل فى أداء المهام . وتلك المشكلات تتسبب فى التنوع فى المحتوى الجماعى والذى ينتج لنا فى مختلف المواقف . وبالمقارنة إلى المحتوى الفردى ، فدرجة التعقيد فى المحتوى الجماعى تبدو أكثر وضوحاً مع تضاؤل حجم النتائج وتزايد حجم الوقت المطلوب للتفاعل بين جميع أفراد الفريق .

المحتوى التنظيمى

المحتوى الثالث الذى تحتاج فيه إلى إحداث التأثير على الآخرين هو المحتوى التنظيمى ، فقد تعمل داخل إحدى الشركات رئيساً لمجلس الإدارة أو مديراً تنفيذياً وقد تكون رئيساً للأقسام الفرعية بداخل المؤسسة مثل قسم الشئون المالية أو المبيعات أو التسويق ، وعندما تكون أنت رئيساً لفريق من العاملين سيكون لدى كل منهم عدد من الموظفين التابعين لهم . ومن خلال هذا المحتوى يمكنك التأثير عليهم من خلال العديد من المستويات على أساس الهيكل التنظيمى .

والتنوع الذى يبدو من خلال المحتوى التنظيمى يرتبط بعدد من العوامل الرئيسية التى تتفاعل لتحديد شكل الأداء داخل المؤسسة . وتلك العوامل هى : (١) المعرفة

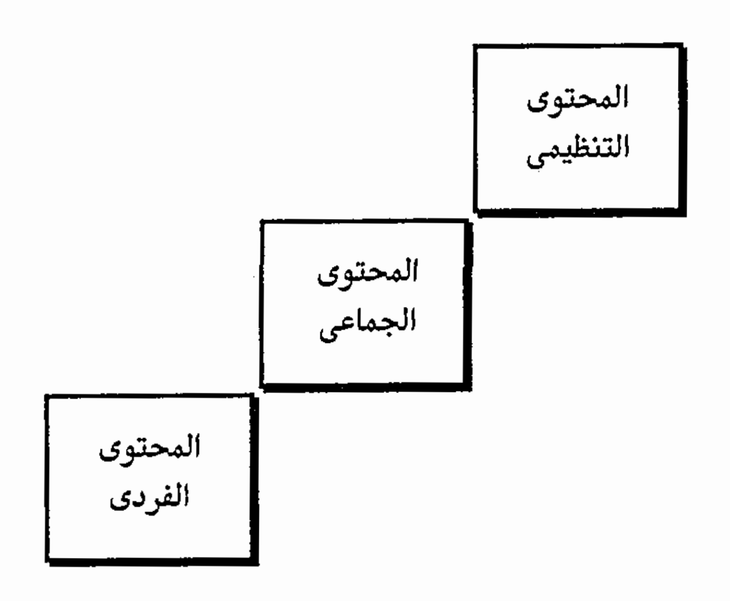
والثقافة بالمؤسسة (رسمية وغير رسمية) ، (٢) التوجيه الاستراتيجي والخططى ، (٣) العمليات والأنظمة (والتى تشمل الأنظمة الإدارية والتنفيذية والمالية وتنمية الموارد البشرية) ، (٤) الأفراد وهم يمثلون العنصر الأكثر تأثيراً . ودرجة ضعف أو قوة تلك العوامل الأربعة هى المحدد الأساسى للتنوع فى الأداء على مستوى المحتوى التنظيمى ، وبالمثل فى كل من المحتوى الفردى والجماعى .

ويمكن أن يرتبط التركيز على التأثير بالتغير فى الرؤية الإدارية أو القيم أو السياسة الخاصة بالشركة وهيكل الشركة والخطط طويلة المدى . على سبيل المثال : قد تحتاج إلى تحسين برنامج حول مستوى الجودة داخل المنظمة . أو قد تكون بحاجة إلى تحسين نظام العمل الرئيسى أو تطوير خط إنتاج جديد أو تحديد أسلوب جديد من التعاملات داخل الشركة . وتحسين أى من تلك الأمثلة يرتبط بابتكار الأفكار داخل المؤسسة أو الوحدات المراد التأثير عليها . وتلك التغيرات ستؤثر فى العديد من أنظمة المؤسسة وعملياتها مثل الميزانية وتنظيم العاملين ورفع مستوى الكفاءة والبيانات والمكافآت وما إلى ذلك .

ومن خلال المحتوى التنظيمى سيكون تركيزك على العمل والنظم التى تحدد شكل أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم ، ولا يكون ذلك على بعض الأفراد بعينهم أو بعض المجموعات . فعلى سبيل المثال : إن كنت ترغب فى تطوير خط عمل جديد وتحقيق النجاح له فستكون سلوكياتك أكثر تركيزاً على نظم المعلومات ونظم البيانات لتحقيق النتائج وتدعيم النظم التى تزيد من حجم المبيعات وتؤثر على التعامل مع العملاء . وبالإضافة إلى ذلك فقد يركز سلوكك على الطقوس الإدارية الرسمية وغير الرسمية وإعطاء المكافآت الخاصة بالمنتجات والمبيعات .

والتنوع الواضح من خلال هذا المحتوى يركز على مدى استعداد المؤسسة لذلك . وينعكس ذلك من خلال الاستعداد بالبيانات والمردود والتدريب ونظام المكافآت لتدعيم التغير الإدارى المرغوب فيه . واستعداد النظم قد يعزز التنوع الموقفى مثل الأداء الفردى والالتزام والذى يفسر لنا التنوع نحو المحتوى الفردى أو المستوى الإنتاجى والأخلاقى والذى يدلل على تنوع المحتوى الجماعى .

والمحتوى التنظيمى يعبر عن درجة عالية من التعقيد . حيث يتم تقليل درجة التأكد من النتائج مع زيادة حجم الوقت المطلوب لتحقيق التغيرات عن باقى المحتويات . وقد يبدو لنا ذلك واضحاً من خلال شكل (٢ ـ ٤) .

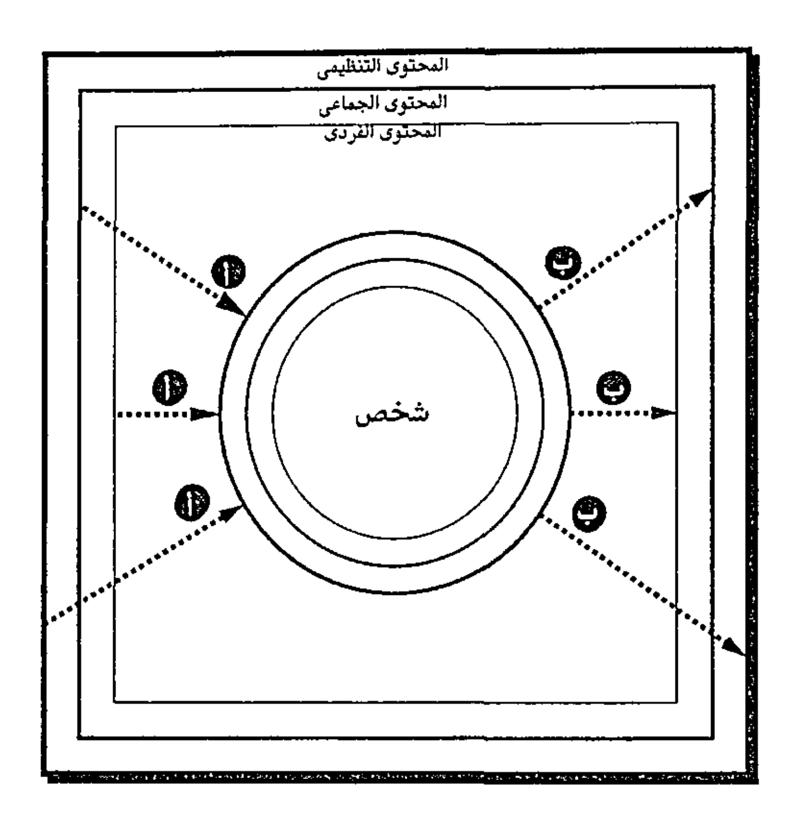


شكل (٢ ـ ٤) تسلسل المحتويات

وتلك المحتويات تحدد لنا الدور المراد القيام به وكذلك السلوكيات المراد التعامل بها . وحتى يبدو ما تم شرحه بشكل أكثر وضوحاً يمكن للنموذج الأساسى للخبرة شكل (٢ ـ ١) أن يبدو لنا الآن أكثر وضوحاً بعد إلقاء الضوء على شكل (٢ ـ ٥) .

وفى تلك الصورة التى تعبر عن الخبرة (شكل ٢ ـ ٥) أصبح الحافز (الخط أ) يبدو من خلال محتويات متعددة ويتطلب استجابة (الخط ب) خاصة لكل المحتويات المختلفة . فأنت بذلك تصبح قادراً على ملاحظة درجة تعقيد الحافز بشكل أوضح . وقد يبدو لك المحتوى التنظيمى مختلفاً عندما تتعامل مع أحد الموظفين باستخدام المحتوى الفردى . وفى الواقع فإن المنظور التنظيمى من حيث

التوقعات والأهداف والقيم يجب أن يتخذ الشكل القائم على النفوذ والقوة فى حالة التعامل مع موظف بالمحتوى الفردى .



شكل (٢ ـ ٥) نموذج توضيحى للخبرة

يجب أن تعرف نفسك

قد تتم استجابتك فى نطاق المحتوى الفردى أو الجماعى أو التنظيمى ، ولكن توقعاتنا لنمط سلوكك قد تنتج من مستويات متعددة للمحتوى . فلقد أصبح من المهم لك أن تعرف نفسك من خلال العديد من مستويات التوقعات التى تفكر فيها وتتعرض

إليها كقائد . فالذات التى تشبه الماسة تتم صياغتها تحت ضغط الحياة الإدارية . وشخصيتك تنتج عن الاستجابات الملائمة للموقف والتى قد تلائمك أو لا تتفق معك . وحتى تستجيب للموقف بشكل أفضل عليك أن تصل إلى معرفة ذاتك جيداً . وإن لم تكن تعرفها فلن تصل إلى مستوى كفاءة الأشخاص الذين تعرفوا على شخصياتهم جيداً .

ملخص

ها نحن الآن معك فى الحاضر والمستقبل وأنت تكشف عن ذاتك وتعبر عنها فى كل مظاهر القيادة وفى كل " لحظة صدق " لك أثناء التعامل مع الأشخاص الذين تقودهم . فإنك تبدى التواصل والاستمرار فى تغيير سلوكياتك . وتعمل من خلال قاعدة من القيم والنزعات الشخصية وكذلك من خلال تاريخك الماضى مع النجاح والفشل فى إحداث التأثير على الآخرين . ومن خلال العمل والتفكير يمكنك أن تعرف ذاتك جيداً . فالعمل دون تفكير قد يؤدى إلى تصرفات مستقبلية غير لائقة ، والتفكير دون عمل قد ينتج عنه أفكار غير مثمرة ، وعليك إذن " بتقشير البصلة " **وعليك بالتعرف على ذاتك** . فإن فهمك لذاتك قد يحدد لك القواعد المستخدمة لإرشادك عند التفكير أو التصرف بالفعل .

والنماذج المطروحة فى هذا الكتاب تهدف إلى إرشادك وتكون دليلاً لك . فإن لم تتمكن من التفكير فى خبراتك وإن لم تحاول فهم ذاتك (ليس فقط لأن بعض السلوكيات كانت فعالة أو غير فعالة) فقد تعود بذلك إلى الفشل مرة أخرى أو تستمر فى الإنقاص من درجة فعاليتك عن الدرجة المطلوبة ، ولكن إذا حاولت ألا تدع نفسك إلى أنانيتك واختياراتك وحاجاتك الشخصية فسوف تحظى بحب الآخرين بمراعاتك لمشاعرهم . فأنت قادر على تحفيز السمات الداخلية لك نحو الآخرين والتى قد تساعدك على أن تبدو أكثر فعالية وكفاءة إنسانية . والتسامح يحتاج منك درجة معينة من الشجاعة ، والشجاعة لا تكمن فى القدرة على الحياة ولكن فى القدرة على تقبل القدر .

إن أهمية إدراك الذات تكمن فى إمكانية مساعدتك على تحديد التوقعات المفترضة داخل المحتوى القيادى للدور الذى تقوم به . فقد تساعدك على أن تدرك أن الذات هى عالم صغير يضم الآخرين والآليات التى تساعدك على إدراك التشابهات والمتناقضات بين البشر . وقد تساعدك المفاهيم المرفقة بالفصول التالية على فهم ذاتك بشكل أفضل .

المصادر

1. Outlaw , www.quotemeonit.com .
2. Kahn et al . 1964 .
3. Keller et al . 1992 ; Goldsmith 1983 ; Tellegen et al . 1988 .
4. Lombardo 1986 .
5. Manehester 1983 .
6. Erickson 1969 .
7. Ket de Vries 1989 .
8. Levinson et al . 1989 .
9. Sheehy 1974 , 1995 .
10. Strauss and Howe 1991 .
11. Deci 1995 ; England 1967 .
12. Fritz 1984 .
13. Rokeach 1973 .
14. Bennis 1989 .
15. Atwater and Yammarino 1992 .

الفصل ٣

الاختيار والنزعة

" إن قيود العادة تبدو أكثر خفة لدرجة عدم قدرتنا على التخلص منها "

ـ " وارين بوفيت "

الاختيار

الاختيار اللاواعى

كما ناقشنا من قبل فالشخصية تنقسم إلى العديد من الطبقات ، والطبقات الأساسية هى **النزعة والقيم** . واستجاباتك السلوكية تعتمد على تأثير كل من النزعة والقيم . ففى بعض الأحيان توجه القيم استجاباتك أكثر من النزعة وفى بعض الأحيان الأخرى يحدث العكس . وفى بعض المواقف تختلط تلك الطبقات معاً لتكوين استجابتك .

ومن أجل تبسيط ذلك ، دعنا نفحص طبقة النزعة قبل توضيح علاقتها بالعمليات القيمية . ففى الواقع قد لا تبتعد النزعات والقيم عن سلوكك أو عن تصرفاتك التى تتشكل وتعتمد على القيم . وعلى هذا دعونا نلق نظرة على العوامل الثانوية للشخصية مع إحدى الطبقات كخطوة نحو إدراك المفاهيم .

جذور الفكرة

تبدو فكرة نماذج السلوك أو النزعات أمراً غير جديد لك الآن . فالكثير مما سيتم تفسيره فى هذا الفصل يبدو لنا من خلال كتابات العديدين خاصة من خلال أعمال " كارل يونج " ، حيث يؤكد " يونج " أن هناك أنماطاً نفسية عميقة الجذور فى علم النفس الإنسانى والتى يتم إدراكها عبر الزمن ، وقد تمر تلك الأنماط والنماذج بالمرحلة الجينية لنجدها ظاهرة من خلال " اللاوعى الشامل " لكل شخص . ويوضح لنا " يونج " الأدلة على ذلك من خلال الأحلام والفنون والآداب والأساطير .

والعديد من أنماط السلوك تنبع من مفهوم " يونج " للأنماط النفسية . فعلى سبيل المثال قام " مارستون " بتطبيق أفكار " يونج " فى ظروف غير عادية ولا تخضع للعلاج النفسى باستخدام النموذج " ISC " انطلاقاً من الجمع بين أفكار كل من " يونج " وأفكاره الخاصة .

ولقد قمنا باستخدام هذا النموذج لتفسير وتحديد مفهوم كل من النزعة والاختيار . ولقد قمنا باختيار هذا النموذج لسهولة استخدامه وتاريخه فى مجال التطبيقات الإدارية فى العمل . كذلك كان سبب الاختيار هو سهولة التعامل معه فى مجال البحث . وهناك نماذج أخرى يتم استخدامها لفحص كل من النزعة والاختيار مثل نموذج " ماير بريجز " والذى يرمز إليه بالرمز (MPT) . كذلك فالعنصر الأساسى هنا هو أن تلك المفاهيم تبدو أكثر مطابقة للواقع ووسيلة ممتازة للتعرف بالذات .

تعريف الاختيار

يُعرف الاختيار بأنه اتجاه لا واعٍ يحدد لنا التصرف أو رد الفعل بطريقة مؤكدة وذلك من خلال إحدى الخبرات داخل البيئة . وبمعنى آخر فهو يفسر كيف يمكنك التصرف فى لحظة معينة من الزمن . وقد يمثل الاختيار " ما عليك " القيام به من سلوك . فهو سلوك محدد يرجع للعاطفة غير قابل للتحليل أو لم يتم التخطيط له .

والاختيار لا يمكن القول بأنه يمثل الصحيح أو الخطأ أو الخير أو الشر ولكنه تعبير سلوكى عنك أنت " شخصياً " .

وقد تساعدنا الأمثلة هنا . ففى يوم مشرق وفى فترة الظهيرة اتجه شخص ما للتنزه فى التلال بجوار منزله وكان بصحبته ابنته ذات السبعة أعوام وأحد رفاقها . واستمرت النزهة لمدة ساعة ، وفجأة لاحظ أحد الأطفال ثعباناً متوسط الحجم يعبر الطريق تجاههم . وكان رد فعل أحد الأطفال هو الصراخ بصوت عال تجاه الثعبان قائلاً : " توقف وعد للخلف " ، أما الطفل الآخر فلم يستطع التعبيّر عن دهشته سوى بالاقتراب الهادئ من هذا الثعبان السريع الحركة .

المشكلة لا تكمن فى مناقشة تصرفات كلا الطفلين ، فلكل طفل منهما كانت استجابة مختلفة لنفس المثير . وأبسط شىء هنا أننا نجد أن إحدى الاستجابتين كانت بالابتعاد السريع (الفر) بينما كان قرار الآخر هو الاتجاه نحو المثير (الكر) . ويكشف لنا ذلك عن الاختيار المختلف والمحدد والذى جعل كلا من الطفلين يتصرف على نحو مختلف . (وقد صرح كل من الطفلين ، بأنهما ـ قبل الحادث ـ لم يريا ثعباناً طليقاً من قبل) .

تعريف النزعة

تُعرف النزعة بأنها تمثل الاختيار المكرر والواضح لسلوك معين عبر الوقت . ففى حالة الطفلين السابقة ، إذا قابلا ثعابين أخرى أثناء التنزه مرة ثانية وتم التصرف بنفس السلوك يمكننا القول بأن النزعة هنا هى التى يتم التعبير عنها بالكر أو الفر ، وإن تعرض الطفلان لأحداث ليست لها علاقة بالثعابين ، كأن يتعرضا للعدوان فى المدرسة من قبل أحد الأطفال العدوانيين أو فى الأماكن العامة ، وقام كلا الطفلين بإبداء استجابة مماثلة ، فيمكننا القول حينئذ بأنهما يبديان استجابة أو نزعة أقوى لأسلوب الكر أو الفر .

وحتى نستخدم مثالاً آخر أكثر نضجاً ، لنفترض أنك تتعامل إدارياً مع شخصين . وقد قمت بإصدار قرار مع علم منك بغرابته بالنسبة لكليهما . فقد يلجأ أحدهما مباشرة إلى الاحتجاج على القرار بينما يخضع الآخر إلى القبول به . وتعبر تلك الاستجابات عن اختيارهما لسلوك بعينه .

النزعة " الاصلية " والأخرى " المكتسبة "

تنبع النزعة الأصلية من تنوعك الخاص على المستوى الوراثى الذى يميز بين سائر البشر . فعلى سبيل المثال : تحمل الألم ، والإحباط ، والغموض والتفاوت البصرى والسمعى والوظيفى وما إلى غيرها من المحددات الجينية ، كل تلك الاختلافات النفسية تقع تحت قائمة النزعات الأصلية .

ونظراً لأنك أيضاً " نتاج البيئة " فقد تتعرض للنزعات الثانوية إذا كانت البيئة تستدعى ذلك . فأنت تقوم بذلك من خلال ممارسة تلك الاستجابات المكتسبة حتى تتمكن من مواكبة التغيرات البيئية . فعلى سبيل المثال قد تتعلم بعض الاستجابات المنفتحة أثناء حضور الوالدين على الرغم من أنك قد يكون لديك اتجاه أصلى بالتحفظ . أو قد تفضل أن تكون استجاباتك منطقية أكثر ، وفى كلتا الحالتين فتلك الاستجابات الأصلية تكون تلقائية وغير متعمدة . أما النزعة المكتسبة فهى التى تجعلك تشعر بعدم الراحة والرغبة فى الحصول على المزيد من الطاقة وهى تعتبر نزعة ثانوية بالنسبة للنزعة الأصلية المركزية . وهى تبدو من خلال بعض المواقف الاختيارية .

قد لا تشعر بالتوتر أمام الاختلافات فى متطلبات العمل . وبذلك فإذا كانت استجابتك المكتسبة مختلفة عن الأصلية فقد تتعرض إلى الاضطراب أو الاكتئاب أو فقدان الطاقة . ومع معظم الناس نجد أن الاختلاف بين النزعات الأصلية والمكتسبة تبدو متممة ، وليست معادية ، وليست حادة للغاية . والعلاقة بينهما ستبدو لنا أكثر فى الفصول المقبلة .

النزعة ليست جيدة أو سيئة

عند النظر إلى الأمثلة السابقة قد تجد أن عليك الحكم على النزعة بالخير أو بالسوء من منطلق مثال الطفلين ومثال الموظفين اعتماداً على ما لديك من نزعات أو قيم خاصة بك . وبالنظر إلى المثال الخاص بالأطفال والثعبان قد تفضل أن يبتعد الأطفال عن الثعبان لاحتمال وجود خطر أو تهديد . وقد تفضل الحذر في مثل هذه المواقف والابتعاد لمسافة كبيرة كأفضل اختيار . لأن الفهم الذكى للطبيعة هنا يعتمد على الخوف .

ومن وجهة النظر الإدارية ، قد تفضل السماح للموظفين بالاعتراض مما يسمح للمدير بالانصات إلى هذه الاعتراضات ومن ثم فهم وجهات النظر بشكل أفضل . ومن وجهة النظر المعارضة قد ترى أن القرار قد اتخذ بالفعل وسرعان ما سيلجأ الموظفون إلى تنفيذه .

" النماذج النزعية " تبدو أكثر أو أقل هدفا حيث إنها تعتمد على الحاجات البيئية المرتبطة بالموقف . فهى لا يمكن القول بأنها خيرة أو سيئة ، فاختيار الكر أو الفر يعتمد على محتوى السلوك وتأثيره على الفرد . وبذلك حاول أن تتجنب أحكامك والتى قد تصدرها على نوع النزعة أو القيمة حتى تتمكن من تحديد صورة كاملة للنماذج النزعية .

النموذج DISC

تستخدم الحروف D ، I ، S ، C لتحديد النماذج النزعية واستجاباتها ، فكل حرف يعبر عن نموذج **محدد** بعينه ، بينما نجد أن كل نموذج يحدد شخصاً قد يفضل اتخاذ استجابة بعينها . وعلى الرغم من أننا سوف نتعرض بالشرح الكامل للنموذج DISC إلا أن عليك الآن أن تفهم أن النمط النزعى " D " يختلف عن " I " عن " S " عن " C " . وكما سوف ترى فى أنماط الاستجابات التالية قد لا يكون

ترتيبها كما هو DISC بل قد يكون ISDC فى إحدى الاستجابات أو يكون SCDI فى استجابة أخرى .

أولاً : إن تلك الحروف الأربعة سيتم استخدامها حتى تساعدك على تجنب إصدار الأحكام حتى تنتهى من التوضيح والتفسير . وعليك أن تتذكر أن كل نموذج نزعى يحتوى فى داخله على نقاط قوة ونقاط ضعف مزدوجة معاً . وبمعنى آخر ، فما يفترض أن تهتم به وتنزع إليه قد يمثل القوة إذا تطلب منك الموقف مثل هذا السلوك . ومن ناحية أخرى فما لا يفترض أن تنزع إليه قد يمثل الضعف إذا تطلب الموقف منك مثل هذا السلوك .

أساليب مألوفة للاستجابة

يلجأ كل شخص إلى أساليب متنوعة للاستجابة إلى الظروف أو عند اكتساب خبرة جديدة . دعونا ننظر إلى هذا المثال ، كان هناك أحد الشبان الإيطاليين المهاجرين ممن لا يستطيعون التحدث بالإنجليزية ووجد صعوبة فى التعامل مع البيئة الأمريكية . فحتى عندما كان يحصل على قطعة اللحم داخل المطعم كان يواجه مصاعب . وذات مرة ، دخل أحد المطاعم للعشاء وجلس وفكر كيف يطلب فنجاناً من القهوة مع التفاح . فكر فى الأمر عدة مرات ثم قال للنادل بلغة غير مألوفة : " تفاح وفنجان وقهوة " وسرعان ما نفذ النادل أوامره .

وبعد عدة أيام من تناول نفس الوجبة قرر أن يتعلم كلمات جديدة حتى يستطيع التنويع ، فسمع مرة شخصاً يطلب لحماً وجبناً وعصير ليمون . وبنفس الطريقة غير المألوفة طلب من النادل نفس الطلب الجديد فسأله النادل : " هل تريده بالقمح أم بالطريقة الغجرية ؟ " فتوتر الشاب وسريعاً عاد يقول : " تفاح وفنجان وقهوة " .

من خلال تلك القصة يمكن استنتاج العديد من النقاط . النقطة الأولى المهمة هى أن كل فرد عندما يقع تحت ضغط معين يرجع إلى الأنماط السلوكية المألوفة بالنسبة له مما

يجعله رافضاً لأية سلوكيات جديدة ، فالإحساس بالملل يكون أفضل من مواجهة خطر التحدى الجديد .

والنقطة الثانية هى أن هناك العديد من الاختيارات الموضوعة أمامك فى قائمة سلوكياتك . وبذلك فمن المفترض أن يقوم الشخص بعملية اختيار السلوك الملائم وتجنب السلوكيات التى قد تنطوى على مخاطرة . والأنماط الشائعة من الاستجابات تبدو مألوفة لدى الفرد من خلال اللغة والخبرة ، فقد لا يفكر الشخص فى استخدام أية سلوكيات أخرى ممكنة .

أنماط الاستجابة

النقطة الثالثة هى أنه بينما نجد أن هناك حلولاً مختلفة لمشكلات الحياة ، فتلك الحلول تتكون غالباً من العديد من **أنماط الاستجابة** وعلى سبيل المثال رد فعل الأطفال مع الثعبان واختيارهم إما الكر أو الفر . ولا يعتبر ذلك نمطاً وحيداً من أنماط الاستجابة بل تلك هى عدة استجابات لنفس الموقف ، وهناك أنماط أخرى للاستجابة تبدو فى أمثلة أخرى .

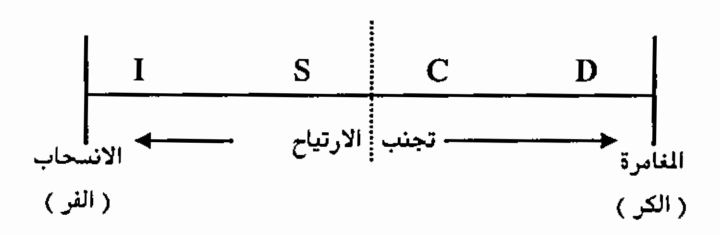
كذلك اتخذ أحد الأطفال السلوك الانفتاحى الذى **يمثله الفر** بينما اتخذ الآخر السلوك الانطوائى ويمثله **الكر** . وفى قصة التفاح يتضح لنا السلوك الانطوائى **بالفر** فهو لم يحاول التعامل مع النادل ثانية .

والآن دعونا نفحص بعض الاحتمالات الأساسية للاستجابة التى قد تلجأ إليها مما يجعلك تدرك مدى تداخلها معاً .

الفر فى مقابل الكر

دعونا نبدأ ببعض الاحتمالات الأساسية للاستجابة تجاه مثيرات البيئة . إن استجابات الكر أو الفر تعبر عن الاختيار البسيط الذى يتم من خلالك أو من خلال

الآخرين . فالفر يمثل الاختيار السلوكى الخارجى للابتعاد عن الصراع والتخلص منه بالهرب . والكر هو الاختيار السلوكى الخارجى بغرض المنافسة والدخول فى الصراع ، وتكون النتيجة إما الفوز أو الخسارة . وعليك بإلقاء نظرة على شكل (٣ - ١) .

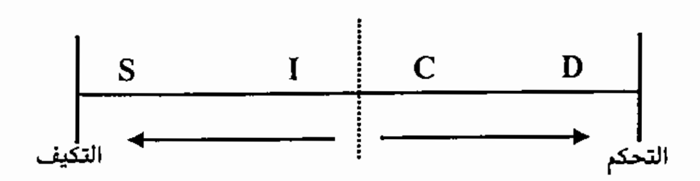


شكل (٣ - ١) الفر فى مقابل الكر

يتم توزيع النماذج النزعية الأربعة (DISC) عبر هذا الشكل من الفر وحتى الكر . وفى هذا الشكل ترتبط النماذج " D ، C " بالكر والتى تعمد إلى تجنب المشكلة كوسيلة لتوجيه تصرف عكسى أو مقاوم . وبينما لا يتمكن النموذج " C " من مواصلة التجنب يبدأ الشخص فى المواجهة . والنماذج " S " ، " I " ترتبط بالفر ومحاولة المواءمة والتوافق بالقدر المستطاع ثم بعدها يتم الهرب . من فضلك حاول أن تتذكر عدم تفضيل أية استجابة عن الأخرى ، فالاستجابة أياً كان نوعها تعتمد أساساً على الموقف .

التكيف فى مقابل التحكم

إحدى القضايا الأساسية التى كتب عنها علماء النفس هى حاجة الفرد للتغير أو لضبط بيئته بدلاً من تقبل ما تفرضه عليه هذه البيئة ، **والتحكم هو الاتجاه** نحو التعامل مع البيئة من منطلق تغييرها حتى يفى الفرد باحتياجاته الداخلية . والتكيف يتمثل فى أن نتقبل ما تقدمه لنا البيئة ونجعله يتفق مع حاجاتنا الداخلية . وكل من **التكيف والتحكم** يمثلان استجابة نزعية أساسية .



شكل (٣ ـ ٢) التكيف فى مقابل التحكم

وفى شكل (٣ ـ ٢) نجد أن النموذج " D " يعبر عن الاتجاه الأقوى حيث إنه يركز على التحكم فى المواقف ، بينما يمثل النموذج " C " أسلوب التحكم غير المباشر فى المواقف من خلال التركيز على العمل نفسه . ويرجع النموذج " S " إلى التوجه للتكيف فى المواقف وكذلك بالنسبة للنموذج " I " . وعلى الرغم من أن النموذج " D " يعتبر قادراً على تقبل ما تقدمه له البيئة فلا يمكنه أن يقوم عادة بذلك مثلما هو الحال بالنسبة للنموذج " I " أو " S " .

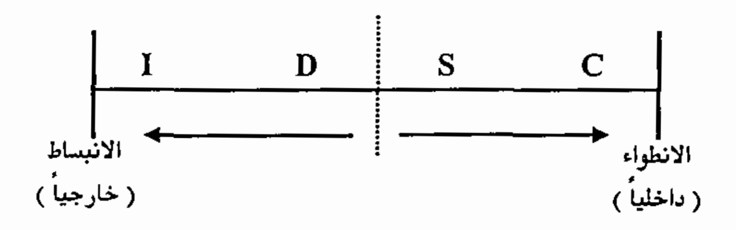
فعلى سبيل المثال: عندما يتم تعيين كل شخص فى البداية للعمل داخل الفريق فقد يفضل البعض الانتظار لمشاهدة ما ستسفر عنه الأحداث ويترك الأمر يحدث أمامه (التكيف) ، بينما يرغب البعض الآخر فى مواجهة الموقف والبدء فى العمل (التحكم) . فبعض الأفراد لديهم اختيار قوى للتكيف والتوافق أو إبداء الاهتمام بالآخرين ، بينما يفضل البعض الآخر الضبط والعمل وتحديد نوع سلوكيات الآخرين أو التسبب فى حدوث الأشياء . والنمط الاستجابى بالتحكم أو التكيف سيبدو لنا أكثر وضوحاً عندما يتعرض الشخص لموقف متوتر .

الانبساط فى مقابل الانطواء

هناك نمط ثالث للاستجابة الأساسية وهو سهل التحديد ويتمثل فى الانبساط أو الانطواء . فبعض الأشخاص قد يفضلون إبداء أفكارهم أو عواطفهم بينما لا يفضل البعض الآخر ذلك . والاختيار الموجه نحو الانبساط لا يعبر فقط عن أسلوب الكشف

عن الأفكار والعواطف الداخلية ولكنه يرتبط أيضاً بالرغبة فى الإحاطة بالآخرين دائماً . والاختيار الموجه نحو الانطواء يشتمل على الحاجة إلى الخصوصية بالإضافة إلى عدم الرغبة فى الإعلان عن الأفكار أو المشاعر ويتطلب الاحتياج الشديد للخصوصية والعزلة .

وفى شكل (٣ ـ ٣) نجد أن النموذج " I " يعبر عن الاتجاه إلى إعلان المشاعر والأفكار . فكل من النموذج " I " و " D " يتجهان لتلك الوجهة مما يسهل لهم التفاعل مع الآخرين ممن لا يعرفونهم . وبذلك يبدو لنا أن النموذج " I " يبدأ أولاً فى إبداء المشاعر ، بينما تركز تعبيرات النموذج " D " على نتائج ذلك . ويبدو الأمر مثل تحرير طاقة الفرد فى وجود الآخرين بالنسبة للشخص المنبسط أو بالنسبة للمنطوى فيبدو الأمر كتحرير تلك الطاقة فقط فى حالات الوحدة التامة .



شكل (٣ ـ ٣) الانبساط فى مقابل الانطواء

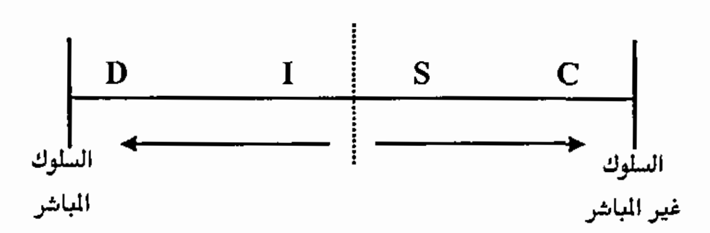
ويوضح لنا النموذج " C " الاتجاه بشدة نحو الخصوصية والوحدة ، وكل من النموذج " C " و " S " يتجهان نحو إبداء الأفكار والمشاعر بشكل داخلى وكذلك يمكن أن يعبرا عن الانبساط ، ولكن الاختيار قد لا يكون للانبساط بصفة دائمة . والأمر متروك لكل من النموذج " I " و " D " . فالنماذج " S " ، " C " قد يعبر عنهما الفرد بحضور الحفلات والذهاب للعمل داخل الفريق والارتباط بالأنشطة الجماعية . ومع ذلك تقل الرغبة الانفتاحية ويكون السلوك انطوائياً أكثر فى حضور الآخرين .

هل طلب منك أحد أن تذهب لحضور حفل مع مجموعة من الأشخاص ممن لا تعرفهم ؟ ماذا كان رد فعلك ؟ إذا كانت الإجابة هى : " يكون الأمر ممتعاً ، فأنا أحب مقابلة الآخرين فى الحفلات والمناسبات والتعرف عليهم " فأنت بذلك أكثر انبساطاً بالفعل إذا كنت تهوى حضور الحفلات للمتعة فقط والتعرف على مختلف الأشخاص بدلاً من أن يكون هدفك من الحضور هو مقابلة شخص بعينه داخل الحفل للحديث معه عن العمل . وبذلك إذا كانت إجابتك هى : " لا ، الحفلات تبدو مملة فأنا لا أجيد الاختلاط بالآخرين وقد أجد المتعة فى المكوث فى المنزل مع القراءة أو مشاهدة التلفاز " ، فأنت بذلك تعبر عن النمط الانطوائى باختيارك النموذج " S " أو " C " .

وتبدو لنا النزعة الانبساطية أو الانطوائية من خلال السلوكيات الفعلية واللفظية ، فتعبيرات الوجه الهادئة أو النظر المباشر فى العيون تمثل اختيارك للنزعة الانطوائية من خلال النموذج " C " أو " S " . ومن ناحية أخرى فحركات الجسم والوجه وتردد النظر داخل العين ونبرات الصوت الانفعالية تعبر كلها عن اختيار النمط الانبساطى من خلال النموذج " D " أو " I " .

السلوك المباشر فى مقابل السلوك غير المباشر

هناك اختيار رابع أقرب إلى الانبساط والانطواء وهو التواصل المباشر وغير المباشر . فيبدى الناس اختيارهم لنوع المعلومات التى يرغبون فى الحصول عليها أو توصيلها للآخرين . وهناك مثال لذلك يبدو من خلال اختيار الناس لكمية العبارات المستخدمة فى الحديث ، فبعض الناس يفضل الاختصار والعبارات الموجزة وهو أسلوبهم فى الحديث . والبعض يعبر عما يريده بشكل مفصل مع الإشارة إلى ما يمكن حدوثه فيما بعد . وبعض الأفراد يفضلون أن يتحدث إليهم الآخرون بشكل الأسلوب المباشر والبعض لا يفضل المباشرة أو الوضوح فى الحديث .



شكل (٣ ـ ٤) السلوك المباشر فى مقابل السلوك غير المباشر

ويوضح شكل (٣ ـ ٤) ذلك الأسلوب فى التعامل ، حيث نجد أن النماذج " D " و " I " أكثر ميلاً للحديث بسرعة والإدلاء بما لديهم ، بينما نجد أن النماذج " S " و " C " تحاول التلميح فقط . فالتقرير الذى تحصل عليه من النموذج " S " أو " C " يكون مفصلاً ويعتمد على البيانات وتليه النتائج . أما التقرير الذى تحصل عليه من النموذج " I " أو " D " فقد يؤدى إلى الاستنتاج . وعليك أن تبدو موجزاً فى حديثك معه ليحمل كلامك أقل محتوى .

فعلى سبيل المثال ، لنفترض أن هناك مديرين مسئولين عن تقييم أداء العاملين . قد يفضل أحدهما السلوك غير المباشر بينما يفضل الآخر السلوك المباشر . بالنسبة للمدير غير المباشر قد يعمد إلى توضيح محتوى الاجتماع من أول الجلسة مع تحديد المسئوليات التى تقع على كاهل العامل وتحديد معيار التقويم وفحص البيانات التى تحدد ملامحه ، ويوجه للموظف أسئلة عن آرائه واستنتاجاته ومستوى أدائه ثم ينهى المقابلة .

أما بالنسبة للمدير المباشر فسيرحب بالموظف أثناء المقابلة ويبدأ بقوله مباشرة : " لم يكن أداؤك جيداً فى العام الماضي (أو كان أداؤك جيداً فى العام الماضى) ، حسناً دعنا نتحدث بشأن العام المقبل " .

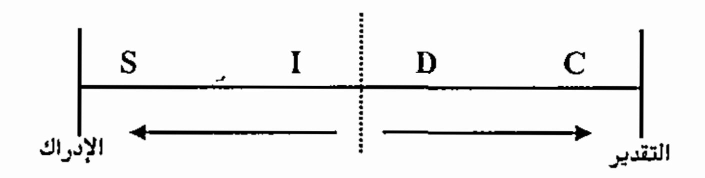
والشىء المثير هو أن النموذج " D " أو " I " ينظر إلى عدم المباشرة لدى النماذج " S " و " C " على أنها مغالاة فى التفصيل والتبرير وتعج بالتفاصيل غير الضرورية . وقد يعبر النموذج " D " أو " I " عن النموذج " S " أو " C " كمضيعة للوقت . ومن

ناحية أخرى قد تنظر النماذج " S " و " C " إلى الأنماط السلوكية للنموذج " D " أو " I " على أنها تعبر عن التعامل والتواصل غير المتكامل أو السطحى مع عرض الفرعيات للنماذج دون تحديد للاستنتاجات .

وعند إنصاتك إلى هذا الموظف هل سيكون تفكيرك أن تنتظر منه أن يتحدث فى صلب الموضوع مباشرة ؟ قد تكون لديك نزعات النموذج " D " أو " I " ، ولكن الموظف قد تكون لديه نزعات النموذج " S " أو " C " .

الإدراك فى مقابل التقدير

ها هو نمط أساسى جديد للاستجابة يركز على **الإدراك والتقدير** . فالتقدير يمثل الاتجاه نحو تقييم واختبار الأفكار والخبرات سواء الذاتية أو خبرات الآخرين فى مقابل الخبرات التى من المفترض أن تكون معبرة عن الواقع . **والإدراك** يعنى أن نضع الأحكام جانباً ثم نقارن الأمر بالنسبة لتنوع الأفراد والأماكن والأشياء .



شكل (٣ ـ ٥) : الإدراك فى مقابل التقدير

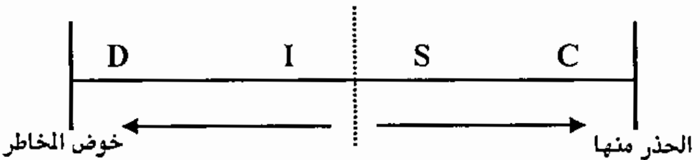
لنفكر فى المثال التالى : تذهب أنت وزوجتك إلى مكان غير مألوف لتناول العشاء مع زوجين آخرين . وتلاحظ أن أحدهما يبدو فى موقف محرج . فالسائق قد قام بقيادة السيارة وركنها فى مكان بعيد عنك . ويبدو النادل شديد البطء فى الحركة والمجموعة لا تجلس علي المائدة الصحيحة . الطعام يبدو شديد السخونة أو شديد البرودة أو غير معد جيداً . والمكان ملىء بالضوضاء والجو حار أو بارد والأسعار هنا مرتفعة عن أى مكان آخر . وفى تلك الأمسية ستجد أن أمامك الكثير من التعليقات التى يمكن التعبير بها عن الوضع .

ويعكس لنا ذلك كل من النموذج " D " أو " C " نحو اختيار التقدير . وبالطبع قد يكون ذلك بمثابة مبالغة بالنسبة لنا ولكن المثال مستخدم لتوضيح النزعة إلى التقدير . ويعبر بعض الأفراد عن اختيار النزعة التقديرية لمعظم أفعالهم . فالنماذج " D " و " C " تركز على التقدير والتقويم والمعايير ، بينما تركز النماذج " I " و " S " على أن تسمح للأحداث بأن تتضح لنا وتتكشف بشكل أكبر . فالنماذج " I " و " S " تبدو أكثر تقبلا للأحداث والأشخاص دون التركيز على الاختلافات التى تكمن فيما بينها وبين الآخرين . وتحت تأثير الضغوط والإحساس بانخفاض مستوى تقدير الذات قد يتراوح هذا التقبل من النقد إلى التسامح المفرط . وعليك أن تتذكر ألا تعتبر تلك الاختيارات حسنة أو سيئة وأن تدع تقييمك جانباً حتى يتم شرح النزعة من خلال محتواها الوظيفى .

خوض المخاطر فى مقابل الحذر منها

عند بدء تعلم شيء جديد ، يفضل البعض الاهتمام بممارسته والارتباط به . فهم لا يبالون بالمخاطر من أجل التعلم حتى لو تعرضوا للمحاولة والخطأ . والبعض الآخر يفضل الملاحظة أولاً ثم البدء فى العمل بعد دراسة النماذج الممكنة للنتائج قبل أى شيء .

وعند اتخاذ القرارات قد نجد مثلاً أن الاتجاهات الطبيعية للأفراد تبدأ فى التمهل أولاً ثم جمع البيانات ثم فحص المتغيرات ومحاولة تقليل المخاطر من خلال الاهتمام بالمظاهر المختلفة . ويفضل البعض الآخر أن يتم التعلم كيفما اتفق ، فقد يجرب أى شيء جديد لمجرد فضوله لمعرفته ويدرك ما يمكنه اكتشافه . وبالنسبة للمتخصصين فى المجال التجريبى يعتبر عامل الخطر أكثر توقعاً ويمثل الطريقة العملية لتعلم النتائج الممكنة ومعرفتها .



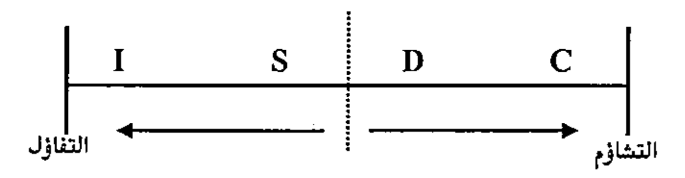
شكل (٣ ـ ٦) : خوض المخاطر فى مقابل الحذر منها

وتركز النماذج " D " و " I " على خوض المخاطر بشكل أكبر ، بينما تنزع النماذج " S " ، " C " إلى تخمين حتى أبسط المخاطر قبل التعرض للحدث . وعليك أن تتذكر عدم أفضلية أحدهما على الآخر فكلاهما قد يبدو نافعاً أحياناً أو العكس فى بعض الأحيان الأخرى وهذا يعتمد على الموقف والتعامل المتكرر بمرور الوقت .

التفاؤل فى مقابل التشاؤم

يتصرف الشخص المتفائل كما لو كان هذا العالم هو مكانه المحبب على الرغم من تناقض الأحداث والأخبار . فالبعض يعتبر أن الأحداث الحياتية والسعادة البيئية يجب التعامل معها بإيجابية ، فهم يرون العالم وكأنه مكان محبب يمكنهم فيه الاستمتاع بكل ما فيه بل ولديهم القدرة على استخلاص الحلو من مرارته .

والمتشائم هو الشخص الذى لا يتعامل مع العالم بحب فيراه كمكان مكروه على الرغم من تناقض الأحداث والأخبار . وبالنسبة للمتشائم يعتبر العالم هو أقل الأماكن المرغوب فيها مع الإحساس بالازدراء من كل من فيه .



شكل (٣ ـ ٧) : التفاؤل فى مقابل التشاؤم

وتبدو النماذج " I " و " S " أكثر تفاؤلاً ، بينما تبدو النماذج " D " و " C " أكثر تشاؤماً . ولكن لا ينفى ذلك وجود مواقف مخيفة تهدد حياة البشر . فالأحداث الحياتية قد تهدد كياننا الاقتصادى والاجتماعى والجسدى والعاطفي، وبمرور الوقت قد نستنتج أن العالم قد أصبح مكاناً غير محبوب بسبب تلك الأحداث .

ويمكن أن نجد مثالاً لذلك من خلال قصة الفتيين اللذين كانا متواجدين فى غرفتين منفصلتين كانتا تعجان بروث الخيول ، وبعد مرور بعض الوقت لوحظ أن أحدهما كان

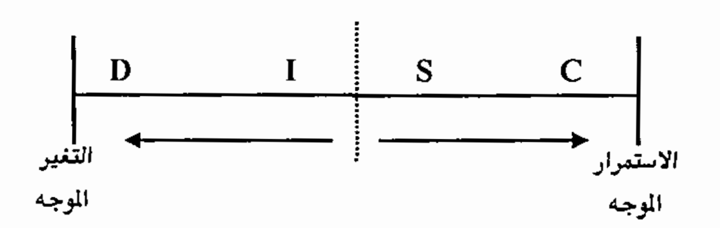
يشكو من أن هذا الأمر لا يطاق ولا يحتمل ، بينما كان الفتى الآخر يتفحص الغرفة ويقول : " لابد أن فرساً كان هنا فى هذا المكان ! " .

والقضية هنا تتمثل فى أن بعض الأفراد يرون مشاكل الحياة وكأن شخصاً يعاقبهم بإثقال كاهلهم بها ، بينما يرى البعض الآخر أن كل محنة تنطوى على جانب مضىء .

إن هناك العديد من مناصرى التفاؤل ونحن لا نركز هنا على مناقشة هذه الفكرة . ولكن الفكرة الأساسية هنا كيف نرى أحداث الحياة وهل نعتبرها محببة إلينا أم بغيضة ؟ وبغض النظر عن المحتوى فإن الأمر يبدو تقريباً كما لو كان فرد يريد أن يتمسك بنظرته للحياة . فالناس " يحتاجون للبيض " حتى وإن كانت الظروف البيئية لا تضمن سلامته أو لا تتطلبه .

التغير الموجه فى مقابل الاستمرار الموجه

يفضل البعض تغير البيئة بشكل مستمر مما يحقق لهم التنويع والتجديد . فهم يتوقعون التغير ويشعرون بالملل بدونه . والبعض الآخر يفضلون الاستمرار على نفس القالب .



شكل (٣ ـ ٨) : التغير الموجه فى مقابل الاستمرار الموجه

وتستمتع النماذج " I " و " D " بالتغير والتنوع والخبرات الجديدة ، بينما تهتم النماذج " S " و " C " بالظروف المحيطة المألوفة . وتعانى النماذج " S "

و " C " من الحاجة بصفة عامة ولا يمكنها التحرك إلا بعد استكمال الأشياء إلى نهايتها . فعلى سبيل المثال يفضل الأشخاص الذين ينزعون إلى الاستمرار الموجه أن يظلوا فى نفس بيئة العمل مع الحصول على نفس الفوائد وبنفس الأساليب حتى لو كان التغير سيحقق لهم المزيد . أما بالنسبة لهؤلاء الراغبين فى التغير فهم يفضلون تحقيق التنوع والمتعة لأنهما يتلاءمان معهم .

ملخص لأنماط الاستجابة الأساسية

يمكن لأنماط الاستجابة الأساسية أو الفرعية أن تساعدك على فهم النماذج التى تم شرحها فى هذا الفصل . وللمراجعة يمكنك النظر فى شكل (٣ ـ ٩) الذى يلخص لك الاستجابات الفرعية .

الكر ←	I — S — C — D	← الفر
التحكم ←	S — I — C — D	← التكيف
الانطواء ←	I — D — S — C	← الانبساط
السلوك غير المباشر ←	D — I — S — C	← السلوك المباشر
التقدير ←	S — I — D — C	← الإدراك
الحذر ←	D — I — S — C	← خوض المخاطر
التشاؤم ←	I — S — D — C	← التفاؤل
الاستمرار الموجه ←	D — I — S — C	← التغير الموجه

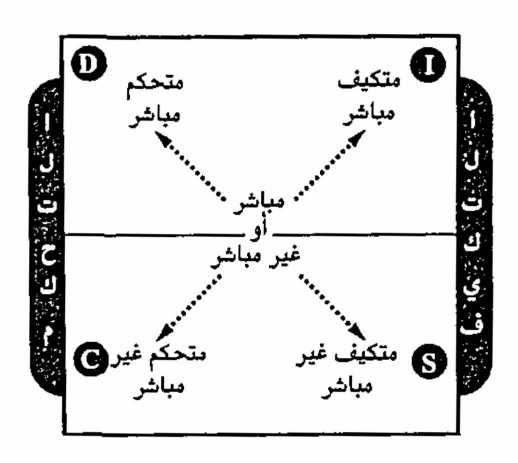
شكل (٣ ـ ٩) : الأنماط الأساسية للاستجابة

ونلاحظ دائماً أن النموذج " C " يبدو غالباً فى القائمة التى تقع يميناً وذلك على العكس من النموذج " I " والذى غالباً نراه فى الناحية اليسرى ، وكذلك ستجد أن النموذجين " I " و " C " يتخذان " الجوانب " المتقابلة فى كل المقارنات . ويعبر ذلك عن النزعات غير المتشابهة فى أغلب الأحوال .

وفي حالة اختلاط بعض أنماط الاستجابات الأساسية تبدأ النماذج في عملية التداخل ، وحتى نعرض لك ذلك بوضوح عليك بإلقاء النظر على شكل (٣ ـ ١٠) .

قد يساعدك هذا الشكل على أن تتذكر جيداً تلك النزعات الأساسية " DISC " وأن تدركها أيضاً . وعليك بالسعى لتحقيق التوازن بين أنماط الاستجابة والقلب المركزى الموضح من خلال شكل (٣ ـ ١٠) . ويعتبر البشر عناصر أكثر تعقيداً ، فعند تطبيق تلك الأفكار تجد أنك تحاول دائماً إضافة شيء من التعقيد إلى تشخيصك للحالة وتفسيرك لها .

وعليك أن تسعى لفهم تركيب النزعة ليس فقط من خلال نمط أو اثنين من أنماط الاستجابة بل من خلال العديد منها . وعليك باستخدام الشكل (٣ ـ ١٠) كوسيلة للتذكير بذلك . فعلى سبيل المثال ، تذكر أن النموذج " D " لا يمثل المتحكم المباشر فقط بل ويعتبر عنصراً دفاعياً عند الخطر مما يزيد من قدرتك على التقدير في أغلب الأحيان .



شكل (٣ ـ ١٠) : النزعات من خلال النماذج DISC

والهدف الأساسى من هذا الكتاب هو أن تتجه نحو استخدام بعض السلوكيات وتمتنع عن السلوكيات الأخرى . وبما أنك قد فهمت هذا النموذج وبدأت إدخاله في

مجالات حياتك اليومية، فعليك أن تتذكر أن تعبيرك عن ذاتك أمام الآخرين ما هو إلا تلك السلوكيات التى يتم استخدامها فى حالة غياب سلوكيات الآخرين . وحتى تتمكن من تغيير ذاتك، عليك أن تسمح لنفسك بالحرية فى التصرف بطرق مختلفة عن خياراتك الطبيعية .

الأزواج

يتمتع كل من " فليكس أونجر " و " أوسكار ماديسون " بصيت ذائع ليس فقط بسبب المسرحية الرائعة لـ " سايمون " والتى بعنوان " The Odd Couple " ، وكذلك البرنامج التليفزيونى الكوميدى الذى يعرض شخصيتيهما فى مواقف مختلفة ، ولكن لأن شخصيتيهما تمثلان الأنماط أو النماذج الواقعية التى يعرفها كل شخص . فإن " سايمون " حقق شهرة من هذا البرنامج لأنه يصور شخصين يدفعهما أسلوب حياتهما إلى حافة الجنون .

فيمثل " أوسكار " النموذج " I " وهو المتكيف المباشر الذى يبدى القليل من الاهتمام بمؤسسة العمل أو الوقت أو النظام أو المهام ، فإنه يهتم كثيراً بالحفلات ومقابلة الأصدقاء ومشاهدة مباريات البيسبول ورعاية الآخرين . على عكس " فليكس " الذى يمثل النموذج " C " وهو المتحكم غير المباشر . فإنه منظم للغاية والأكثر نظافة لدرجة أنه يترك ملاحظات لـ " أوسكار " بأن رقائق الحبوب نفدت لديهما . كما أنه يقوم بطهى الطعام . وهو يقلق كثيراً بشأن تدخين السجائر ، والبحث عما يجب تناوله فى العشاء ، ويترك لزوجته طعاماً شهياً ، ويترك لها ملاحظة بأنه سيخرج من المنزل عندما يريد الخروج . بل إنه يتمادى فى تلك الدقة لدرجة أنه يغسل قطع الشطرنج قبل اللعب بها .

وتعد الأنواع الأربعة للنزعات والموجودة فى الشكل (٣ - ١٠) نماذج تقليدية . ولنفحص هذه **النماذج التقليدية** أو النزعات بشكل أكثر تعمقاً لفهم " الأزواج المتناقضة " فى هذا العالم .

المتحكم المباشر " D "

دعونا نبدأ فى الربط بين الاستجابة الأولى والثانية حتى نصف تلك النماذج بالتفصيل . أحد النماذج السلوكية الأكثر سهولة فى التعرف عليها هو النموذج " D " الأقوى . وكلمة الأقوى هنا مستخدمة لتعدد فرص استخدامه واختياره للسلوكيات والاستجابات مثل التحكم والانبساط والكر والتعامل المباشر والتقدير .

ويبدو هذا النموذج أكثر نزعة نحو السيطرة والإدارة ، فإن كنت تنزع إلى مثل هذا النموذج فقد تفضل أن تكون :

- مباشراً
- لديك القدرة على الحكم على الآخرين
- متحكماً
- انبساطياً
- تهوى خوض المخاطر
- تميل للتغيير
- متشائماً
- تميل للكر فى حالة الخطر

إطلالة عامة على النموذج " D "

يبدو أن الأشخاص المعبرين عن هذا النموذج أكثر ميلاً للحركة والنشاط والتركيز على النتائج . فهم يستمتعون بالتحدى والرغبة فى الإبداع وإبداء الرغبة فى تحقيق الأهداف . كما أنهم يرغبون فى الوصول إلى نتائج ملموسة فى خلال ساعات قليلة ، وفى بعض الأوقات قد يدفعون ثمناً باهظاً من أجل الوصول إلى النجاح فى حياتهم الشخصية والاجتماعية لأنهم يفضلون الوصول إلى النتائج عن تكوين العلاقات بالآخرين .

ويستطيع الأشخاص الذين يمثلون النموذج " D " التحكم فى المهام أو فى النتائج فهم يفضلون تحمل مسئولية الأشخاص والمواقف . وهم يسعون وراء النتائج المحورية ، فهم يرغبون فى الفوز وتحدى كل التوقعات والقواعد التى ستصل بهم إلى النتائج المرجوة، ومن الممكن أن يُبدوا أكثر غضباً وعنفاً وتنافساً عند التعرض لموقف متوتر .

نقاط القوة لدى النموذج " D "

يرغب هذا النموذج فى الوصول إلى النتائج من خلال تحديد شكل البيئة المحيطة به مع التخلص من كل العقبات . فأصحاب هذا النموذج يمتلكون القدرة على القيام بما يبدو ضرورياً للوصول للغايات ، وهم يفضلون خوض التحديات التى تحقق لهم النتائج الواضحة التى من خلالها يمكنهم الحكم على أنفسهم بالكفاءة . وهم يفضلون أيضاً التعامل مع المشكلات من خلال منظور الرؤية الشاملة فنجدهم يبدأون من المفاهيم العامة حتى يصلوا إلى المعلومات شديدة الخصوصية . وذلك الأسلوب الاستنتاجى يلائمهم جيداً عندما يتعرضون للتحديات فنجدهم دائماً لديهم إحساس مستمر بالكفاءة مما يصل بهم إلى الثقة بالذات والتى تجعلهم يحققون المستحيل . ومن وجهة نظرهم يمكنهم القيام بكل شيء من خلال تكثيف طاقاتهم نحوه .

نقاط الضعف لدى النموذج " D "

تتمثل نقاط الضعف لدى أصحاب هذا النموذج فى العنف وعدم الصبر والعناد عندما لا تسير الأمور حسبما يريدون . فهم يعبرون عن الرغبة فى السيطرة وفى نفس الوقت يشعرون بأن الأساليب المفروضة والحواجز تعوقهم . ويفضلون القيام بذلك بطريقتهم الخاصة أو حتى بدون طريقة محددة . فقد يستطيعون السيطرة حتى عند عدم الحاجة إليها . وقد يبدون حساسية ضعيفة نحو الشعور بالآخرين وعدم التسامح مع الآخرين عند الخطأ . ويمكنهم كذلك إسقاط التوتر الداخلى على من حولهم مما يثير العديد من النزعات السلوكية الأخرى المختلفة لدى من حولهم .

اتخاذ القرار لدى النموذج " D "

نجد أصحاب هذا النموذج يفضلون اتخاذ قرارات سريعة تقوم على فحص المتغيرات المختلفة . ويمكنهم استنباط متغير بديل وحيد قد يبدو وكأنه يقدم إليهم النتائج المرجوة . والاختيار يتم التنبؤ به من خلال النتائج المرغوب فيها التى يحتفظون بها فى أذهانهم .

النموذج " D " وتقييم الآخرين

يفضل أصحاب هذا النموذج تقييم الآخرين بمدى قدرتهم على الوصول للمستويات والتحديات الخاصة بهم . ويجب أن تتلاءم كمية العمل التى يقوم بها الآخرون مع توقعاتهم ، فهم يضعون مستويات للحاجات المطلوبة لهم ويقومون بتوجيه من سيقوم بتنفيذها . وبذلك يمكنهم أن يصبحوا أكثر تنافساً عندما يظهر لهم من يمكنه تخطيهم .

النموذج " D " والتعامل مع الوقت

نجد أصحاب هذا النموذج يفضلون الأعمال التنافسية أو العمل حيث يجدون الخصوصية فى كل ما يقومون به ، فهم لا يحتاجون سوى إلى المعلومات الأساسية ، أما التفاصيل فتظل فى نطاق السرية ، وهم يفضلون الارتباط بالعديد من المشاريع ويفضلون عدم نشر التفاصيل والاحتفاظ بالصورة النهائية لأنفسهم .

هدف النموذج " D "

أفراد هذا النموذج يفضلون النفوذ والسلطة أكثر من المهام والأفراد، فهم يرغبون فى الوصول إلى الفرص الجديدة والقدرة على القيادة . وشعارهم هو : " علينا القيادة وعليك الطاعة وإلا فلتذهب من طريقنا " وهم يحبون النجاح ، واختيارهم وأهدافهم تتطلب التحدى والسلطة التى تقودهم نحو النتائج المرجوة .

مخاوف النموذج " D "

المخاوف الأساسية لهم تتمثل فى كيفية الوصول إلى الميزات المرجوة التى يخشون نفادها ، فهم لا يحبون السقوط والعمل الممل والتعامل برفق ، ويكرهون فقدان السيطرة على الموقف أو فقدان التحديات والمشاريع والنتائج المرجوة . فهم يرغبون فى الوصول إلى الحدود الخارجية غير الطبيعية حتى يتمكنوا من رؤية تلك المخاوف والتأكد من عدم تحققها .

الشكل العام لأفراد النموذج " D "

من أشهرهم : " جورج باتون " ، " ألكسندر هيج " ، " مارجريت تاتشر " ، " دان راثر " ، " باربرا وولترز " ، " فنيس لومباردى " ، " هارى ترومان " ، " مادونا " ، " بيلى مارتن " ، " هيلارى كلينتون " ، " بيت دافيز " ، " وليام شانرز " باعتباره " كابتن كيرك " و " بيا آرثر " فى دور " مود " .

تعليقات شائعة للنموذج " D "

- " لا يهمنى كيف يمكنك إنجاز ذلك ، فقط قم بإنجازه ! " .
- " الفوز لا يمثل كل شيء ، بل هو الشيء الوحيد ! " .
- " الخامل هو من يتوقف عند هذا الحد ! " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " D "

تنتج اختيارات أفراد النموذج " D " من خلال نفوذهم وسلطتهم المباشرة داخل العمل الإدارى . فقد لا يكونون دائماً على صواب ولكنهم يكونون فى ذلك الحين فى موقع القيادة، فاحتياجاتهم المنبسطة والمباشرة للتحكم قد يكون لها تأثير إيجابى أو سلبى اعتماداً على الموقف والمتغيرات الأخرى مثل القيم والتوافق التى سنتعرض لها فيما بعد فى هذا الكتاب . وقد يمثلون عنصراً مرعباً داخل مؤسسة العمل نظراً لرغبتهم فى التعرض للمخاطر والوصول إلى الحلول المبتكرة والتحديات الجديدة .

المتكيف المباشر " I "

من السهل تعريف المتكيف المباشر نظراً لسلوكياته الخارجية الواضحة ، فالسمة السائدة هى تلقى التوجيه من قبل الآخرين . وتتحدد النزعة التفاعلية أو الاجتماعية من خلال الحاجة إلى أن يكون :

- مباشراً
- مدركاً

- متكيفاً
- انبساطياً
- ميالاً لخوض المخاطر
- يميل للتغيير
- متفائلاً
- يميـل للفـر عنـد التعـرض للخطر

إطلالة عامة على النموذج " I "

يرغب الأشخاص الذين يمثلون النموذج " I " فى أن يشعروا بمحبة الآخرين لهم فيضعوا العلاقات قبل كل المهام ، وهم لديهم نظرة تفاؤلية للحياة والناس . ومن وجهة نظرهم أن البقاء مع الآخرين هو الأفضل بغض النظر عن المحتوى . وهم يسعون إلى تحسين مستوى تعاملهم مع الآخرين والذى يمكنهم تحقيقه بسهولة . ويستخدمون كماً كبيراً من طاقاتهم فى استيعاب ردود الأفعال العاطفية للآخرين فهم يركزون على الإحساس بالقبول وتقبل الآخرين لهم .

ويستمتع هذا النمط بالحديث أكثر من الاستماع ، ولكنهم قد يضطرون إلى الإنصات أحياناً اتباعاً منهم للعادات الاجتماعية . ويمكنهم إقامة حوار مع شخص لديه حس مرهف ، وتأثيرهم على الآخرين يكون من خلال التفاؤل والمحبة والأحاديث فى جو العمل أو فى الظروف الاجتماعية . ويمكنهم إقامة شبكة من الأصدقاء والعلاقات مع كل من يمكنهم تقبله . ونستخلص بذلك نزوع أفراد هذا النموذج إلى الإحساس بالدفء والترابط .

نقاط القوة لدى النموذج " I "

نقاط القوة هنا تتمثل فى التفاؤل وأسلوب التعامل الشخصى المتقرب إلى الآخرين . فذلك الحماس وتلك المحبة تسمح لهم بمساعدة الآخرين للوصول إلى تحقيق أحلامهم . وكل ما يثير طاقاتهم هو أن يجدوا الفرصة للتأثير على الآخرين وعلى تغيير بيئتهم من خلال عمل تلك الروابط سالفة الذكر . وتلك الطبيعة المرحة الاجتماعية المتحدثة تبدو من خلال مشاعر الود والرعاية ممن حولهم . فهم يحاولون التأثير على الآخرين من خلال التركيز المتفائل على النتائج الإيجابية فيبدو أسلوبهم أكثر فعالية

وتقدماً حيث إنه يضع العلاقات فى مكانة أعلى من العمل . وبسبب ذلك يشعر من حولهم بالترابط معهم وتبادل الاستجابات المحببة معهم .

نقاط الضعف لدى النموذج " I "

قد يزداد هذا الأسلوب الترحيبى لأفراد هذا النموذج إلى حد الإفراط فى الأمر ، فيبدو أن ذلك يرتبط بإحساسهم بالضعف مع الرغبة فى كثرة الأحاديث وعدم الرغبة فى الوحدة . وقد لا يبدون اهتماماً شخصياً بأنفسهم نظراً لشدة اهتمامهم بالآخرين وبذلك قد يظهرون على درجة من الملل . وقد تصبح الحياة بالنسبة لهم مثل أرض الملعب حيث يركزون انتباههم نحو كل ما هو مثير .

وهم يرغبون فى القيام بعملية مسح شاملة بالقليل من البيانات وبذلك نجد أنهم لا يعرضون كل الأمور للفحص اعتماداً منهم على قيام شخص آخر بذلك . وقد يقومون بتأجيل ومماطلة بعض الأمور حتى تلك التى لا تستدعى ذلك . وعندما لا يتحقق لهم الإنجاز من خلال ما لديهم من علاقات وأفكار، يبدأون فى توجيه أنظارهم نحو المثيرات الجديدة مرة ثانية . وعند الوصول إلى نهاية العمل يبدو سلوكهم مليئاً بالأخطاء ويعبر عن السطحية والمفارقات ويتسم **بالهروب** .

اتخاذ القرار لدى النموذج " I "

يرغب أفراد هذا النموذج فى إصدار قرارات سريعة تعتمد على إحساسهم الداخلى بالرضا . فهم يتخذون قراراتهم مع أى شخص ينصت إليهم من العامل إلى الرئيس . فهم يبحثون عن رد الفعل كما لو كانوا يرغبون فى سماعه بصوت مرتفع . والقرار لن يكون أكثر أهمية من العمل الذى يكلفون أنفسهم به من خلال تلك الحوارات مع الآخرين . فيفضل هؤلاء التفكير من خلال المجموعة وقد نجدهم يتبعون رأى الجماعة لمجرد الإحساس بالقبول والتقبل الاجتماعى .

النموذج " I " وتقييم الآخرين

نجدهم أكثر ميلاً إلى تقييم الآخرين من منطلق تعبيرهم عن مشاعرهم ، فهم يولون احتراماً كبيراً لمن يبدو أكثر تعبيراً عن مشاعره وأكثر تفاؤلاً ، ويفضلون كلمة " الموضوع " بدلاً من كلمة " المشكلة " ، ويبحثون عن التقبل من كل الأشخاص الذين يقيمون معهم علاقات عمل متناغمة ومترابطة .

النموذج " I " والتعامل مع الوقت

يتعامل أصحاب هذا النموذج مع الوقت بإسراف شديد كما لو كانوا " بحارة سكارى ينفقون المال " . فهم يفضلون الأجواء المحببة الودودة غير الرسمية والأوقات المفتوحة حتى يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم . فالترابط مع الآخرين أمر مهم وهم يفضلون العلاقات الاجتماعية والأحاديث الصغيرة . ويعبرون عن أفكارهم المفاجئة بصوت مرتفع ومع ذلك يضيع منهم المزيد من الوقت فى الحديث عن تلك الأفكار وهم يمضون ذلك الوقت فى إثارة حماس الآخرين . ودائماً يتأخرون عن مواعيدهم لانشغالهم بالأحاديث .

هدف النموذج " I "

هدف أصحاب هذا النموذج الداخلى يتجه نحو الإحساس بالتقبل والاستحسان لدى الآخرين . وفى مجال العمل يسعون دائماً نحو تكوين العلاقات والتعرف على الآخرين . وداخل العمل يكون الهدف هو السعي وراء معرفة أكبر عدد ممكن من الأفراد ولو بمعرفة الاسم الأول لهم . ويفضلون دائماً التعبير عن العمل من خلال اللهو والبعد عن الحياة العملية ، فبالنسبة لهم يعتبر " إتمام العمل والأشياء المطلوبة ليس فى أهمية إتمامه مع الآخرين فى جو من المرح ! " ولأن الناس يهتمون بعملهم فهم يسعون أولاً وراء تحديد من يشاركهم العمل هنا وفى هذه اللحظة ينظرون بعين ثاقبة تجاه الخبرات المستقبلية التى قد يتشاركون فيها . ونجدهم أكثر ميلاً للوصول إلى مراكز القوة لتحقيق هدف الشعبية والتعارف الاجتماعى والتحرر من قيود الالتزام بتفاصيل العمل .

مخاوف النموذج " I "

الخوف يتمثل فى إمكانية نقص روح التواضع فى العمل أو فقدان إحدى العلاقات الاجتماعية . وقد يهدد حياتهم أن يشعروا بأنهم غير محبوبين وغير جذابين أو ناجحين أو غير مقبولين لدى الآخرين خاصة بالنسبة لمن هم فى مراكز القوى . والإحساس بالنبذ لديهم قد ينتج عنه صراعات داخلية .

الشكل العام لأفراد النموذج " I "

من أشهرهم : " بيل كوسبى " ، " ماجيك جونسون " ، " دوم ديلويس " ، " هوربرت هامفرى " ، " ويل روجرز " ، " بيل كلينتون " ، " ويلارد سكوت " ، " دوللى بارتون " ، " زيج زيجلار " ، " أونتى مام " ، " كارول بونيت " ، " ليزا منييلى " ، وأخيراً شخصية " أوسكار ماديسون " .

تعليقات شائعة للنموذج " I "

- " الحياة مثل المأدبة التى لا يحضر فيها هؤلاء المتسولون ممن يموتون جوعاً " .
- " ليست المشكلة فى أن تخسر أو تفوز ، ولكن كيف يكون مظهرك عند اللعب هو الأهم " .
- " الارتقاء يحدده السلوك " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " I "

قد تتسبب اختياراتهم فى أن يعتبرهم من فى مؤسسة العمل " الغراء اللاصق للمؤسسة " فهم أكثر حساسية نحو الحياة العاطفية لكل من حولهم ويمكن اعتبارهم يمثلون القوة المضيئة للمشاعر العامة التى تبدو داخل المؤسسة عبر الأحداث اليومية . وحاجاتهم المنبسطة والمباشرة لإقامة العلاقات قد يكون لها جانب سلبى وآخر إيجابى بحسب الموقف . فيعبرون عن المزيد من القيم تجاه المؤسسة بسبب تلك النظرة التفاؤلية والحماس وحس الفكاهة والقدرة على ابتكار الأفكار والخطط وزيادة الإنتاج .

المتكيف غير المباشر " S "

ويمثله هؤلاء الأفراد الأكثر هدوءاً واستقلالاً مع تفضيل الهدوء والاستقرار عن الأنماط الثلاثة الأخرى . كما أنهم يفضلون التعاون والتقبل والتوسط فى الانفعالات ويعبرون دائماً عن الهدوء والبطء والسلام والنزعة إلى الاسترخاء مع الرغبة فى التقرب إلى الآخرين . وتبدو سماتهم الثابتة كما يلى :

- التعامل غير المباشر
- الإدراك
- التقبل
- الانطواء
- الحذر من الخطر
- الاستمرار الموجه
- التفاؤل
- الفر من المخاطر

إطلاله عامة على النموذج " S "

يتسم أفراد هذا النموذج بالسلوكيات المتوافقة والتفكير المسبق فى الأحداث . ويبدو اهتمامهم واضحاً نحو رعاية الآخرين وعدم إظهار هذه الرعاية ، كذلك فهم يهتمون بالتركيز على بناء الثقة نظراً لاهتمامهم بإقامة علاقات طويلة المدى . ويفضلون البيئة الثابتة والمستقرة مما يسمح لهم بالاقتراب أكثر ممن يعرفونهم . وداخل تلك البيئة يمكنهم الاسترخاء طويلاً والاستمتاع بالسكينة وكسب الثقة والاهتمام الصادق ممن حولهم . وهم يتحلون بالصبر والقدرة على انتظار النتائج لفترة طويلة . ويهتمون بالالتزام والعمل الجاد وإقامة علاقات العمل .

نقاط القوى لدى النموذج " S "

تتمثل نقاط القوة لدى أصحاب هذا النموذج فى تحليهم بالصبر والتفكير والاستعداد والمجاملات . ويمكنهم الإنصات جيداً للآخرين مع هذا المظهر الهادئ الخارجى والذى يكمل لهم سلوكهم التأييدى . ويمكنهم التخطيط لمشروعاتهم الخاصة وفى حالة العمل داخل الفريق قد ينتهى بهم الأمر إلى أداء أعمال الآخرين . وهم لا يفضلون الاقتراض ولكنهم دائماً يدركون ملاحظة الآخرين للمساعدات التى قاموا بتقديمها .

وداخل العمل نجدهم يفضلون العمل المرتب وممارسة السلوكيات المضمونة التى تمت تجربتها من قبل والقيام بنفس الأدوار التى تحمل نفس تلك الصفات . ويبدو سلوكهم الحسن من خلال فريق العمل والتعاون والاستعداد وإقامة علاقات طويلة المدى .

نقاط الضعف لدى النموذج " S "

عندما نحدد السمات التى تميزهم عن باقى الأنماط نجدهم يتميزون " بالالتزام بالطريق الخاص بهم " . وقد يواجهون صعوبات فى التحدث بشأن أنفسهم ويعنى ذلك اهتمامهم بالآخرين أو بالظروف حتى لو لم تتفق معهم . ويتسم أفراد هذا النموذج بالمجاملة والبعد عن الصراعات ، فهم بحاجة إلى بيئة ثابتة مستقرة تقاوم التغير أو الطرق التى قد تكون أفضل من تلك التى يتبعونها لأداء المهام . وبسبب اختيارهم لأسلوب التواصل غير المباشر فقد لا يتحدثون أبداً عما يدور فى أذهانهم خاصة إذا أحسوا بأن ذلك سينتج عنه حدوث صراعات . كذلك يعبرون دائماً عن الشك فى أنفسهم وقدراتهم ويحتاجون غالباً إلى تحقيق المزيد من النجاح حتى يتمكنوا من الإيمان بأنفسهم .

اتخاذ القرارات والنموذج " S "

نجدهم يفضلون اتخاذ قرارت بطيئة إلى حد ما لتقليل نسبة الخطر ، وهم لا يرغبون فى تغيير ما تم حدوثه فى الماضى فهم بحاجة إلى مناقشة من سيؤثر عليه القرار بينما يكون لديهم من الوقت ما يكفى للتفكير فى التغيير لتقليل حجم المشاكل التى قد تنتج بشكل طبيعى عن التغير . فالتغير يستغرق منهم وقتاً أقل لتحقيقه . فالكثير منهم يعانى من الخوف مما سيحدث فيما بعد .

النموذج " S " وتقييم الآخرين

يهتم أولئك المعبرون عن النموذج " S " بتقييم الآخرين من منطلق درجة التوافق التى قد تكون موجودة وقد لا يكون لها مكان بينهم وبين الشخص الآخر . فإذا انتابهم الشعور بالقدرة بكسب عطف الآخرين يمكنهم بذلك تأسيس العلاقة القائمة على التزام

وتهدئة الآخرين . فينال إعجابهم كل من يسهم فى الارتقاء بالعمل الجماعى أو العمل داخل مؤسسة العمل .

النموذج " S " والتعامل مع الوقت

نجدهم يفضلون الحياة البطيئة والعمل باسترخاء ، وهم يعتقدون أن العمل قد يتم إنجازه على أكمل وجه إذا تمكن الشخص من ترتيب أحواله وتجهيزها مما يجعله على استعداد لإنجاز كل ما هو مطلوب منه . وأثناء العمل تبدو المشاورات أكثر متعة بالنسبة لهم فهم يجدون توافقاً مع الأهداف المطروحة والأدوار حيث إنهم أكثر تسامحاً فيما يتعلق بعنصر الوقت مادام العمل يتم فى إطار الجماعة مع تقليل حجم الصراعات المكنة .

هدف النموذج " S "

السمة العامة المتحكمة فى نزعات أفراد هذا النموذج هى السعى نحو خلق جو مريح به أقل قدر من التغيرات والاضطرابات . فمع البيئة الأكثر استقراراً يمكنهم كسب ثقة المجموعة من خلال مستوى أدائهم التنافسي . فضبط التعاملات يصل بنا إلى الاستقرار حتى ولو كان استقراراً غير متكامل . وتبدو لديهم الرغبة الشديدة فى تقديم المساعدة والالتقاء بكل من تبدو لديه الاستعدادات لكسب الثقة وتبادل العطف . فهم يحبون الآخرين ويبدو ذلك من خلال الرغبة فى التوافق ومد يد المساعدة للآخرين ومواصلة اتباع هذا الأسلوب .

مخاوف النموذج " S "

تبدو مخاوفهم من إمكانية التغير والاضطراب أو التعرض للصراع . فإن كنت تريد إثارة القلق لديهم فعليك فقط بإثارة الفوضى فى حياتهم . فالبيئة المستقرة تمنحهم السلطة وتساعدهم على تحقيق الإنتاجية ، فالفوضى المحيطة والتغيرات المستمرة تسبب لهم الخوف والقلق . والتغير هنا يتطلب المزيد من الطاقة حتى يشعروا بمدى فعاليتهم وقدرتهم على كسب ثقة الآخرين .

الشكل العام لأفراد النموذج " S "

من أشهرهم : " تونى جويل " ، " دوايف أيزنهاور " ، " جورج بوش " ، " جيرالد فورد " ، " هنرى فورد " ، " والتر كرونكيت " ، " مستر روجرز " ، " جنرال جورج أبرامز " ، " الأم تريزا " ، " مارى ريتشارد " . (فى عرض " مارى تيلور مور ") " أليس كيتون " (من أسرة " تايس ") ، " مارتينا نافراتيلوفا " وأخيراً " إيديث بونكر " فى عرض (All in the Family) .

تعليقات مطابقة للنموذج " S "

- " كل شيء قابل للتغير إلا التسامح " .
- " ليست المشكلة فى أن تكسب أو تخسر ولكن فى مدى تواصل عملك والثبات عليه " .
- " للأعمال صوت أعلى بكثير من الكلمات " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " S "

ينزع أفراد هذا النموذج إلى الحياة الهادئة الساكنة مع ضرورة الاستعداد المستمر والذى يبدو من خلال التماسك والقدرة على التواصل فى الأعمال وإنجاز المهام . وتنبع القيم التنظيمية لهم من خلال ثبات الإنتاجية والقدرة على التنبؤ بالنتائج عبر الوقت . وقد لا تبدو لديهم الرغبة فى التجديد ولكنهم قادرون على تحسين ما لديهم بالفعل . ولديهم حاجة ملحة ومنطوية وغير مباشرة لإقامة العلاقات والتى قد تبدو إيجابية أو سلبية أحياناً حسب نوع الموقف . فهم قادرون على إمداد مؤسسة العمل بالمزيد من القيم من خلال الخدمات التى يقدمونها والتوجيهات المقدمة إلى فريق العمل .

المتحكم غير المباشر للنموذج " C "

يفضل أفراد هذا النموذج الأكثر هدوءاً أو سيطرة ، التركيز على المهام والأعمال والتفاصيل من أجل الوصول إلى المستوى المثالى المطلوب . ونظراً لتلك الاختيارات الدالة

على الانطواء فقد يصعب عليهم القدرة على الإدراك أحياناً . ونتيجة للاختيارات المرتبطة بالقدرة على التقدير والمواجهة ، فآراؤهم دائماً تنبع من القوة التى تستتر خلف انطوائهم وعدم التركيز على العلاقات المباشرة . وتظهر اختياراتهم الدالة على نزعاتهم من خلال حاجتهم إلى أن يبدوا :

- غير مباشرين
- أكثر تحكماً
- أكثر حذراً عند خوض المخاطر
- متشائمين
- النزعة للتقدير
- الانطوائية
- الاستمرار الموجه
- مواجهة المخاطر

إطلالة عامة على النموذج " C "

تبدو السمات الأساسية التى تكشف لنا عن الأفراد التابعين للنموذج " C " من خلال الانطوائية والرغبة فى السيطرة والتحكم . فلديهم دائماً تلك النزعة إلى رؤية الصورة العامة أو نظام العمل ككيان متكامل مع التركيز فى ذات الوقت على العوامل الرئيسية والمشكلات التى تؤثر على درجة فعالية النتائج وجودتها . وهم يفضلون حل المشكلات بالأسلوب الاستنتاجى المنطقى الموجز على غرار أسلوب " شارلوك هولز " فهم يودون إتمام الأعمال فى جو من الخصوصية والسيطرة . فالمشاعر من وجهة نظرهم تدمر الواقع ، حيث إنه فى اعتقادهم توجد هناك وسيلة للوصول إلى كل شىء . وهم يرغبون فى تحسين النتائج من خلال الأساليب المنطقية المجربة والتى تحد من نسبة الخطر وتسمح بالمزيد من التقدم والتحسن . ومن وجهة نظرهم أن استخدام الأسلوب العقلانى والتحليلى ليس هو الأسلوب الأمثل فهو يركز فقط على إنجاز ما لدينا من مهام .

نقاط القوة لدى النموذج " C "

يسعى أفراد هذا النموذج لأن يكونوا دائماً أكثر دقة واستقلالية وتنظيماً . فهم يتوخون الحذر دائماً ويتصفون بسعة الحيلة والدهاء والاحتراس ، فيتم التعامل مع المشكلات بشكل منظم بعيد عن أى ضوضاء . كما أنهم يتبعون السياسات والأساليب

بشكل حرفى ، وإن لم تكن هناك سياسة مفهومة يتم وضع سياسة جديدة . فهم يركزون على اتخاذ القرارات بأسلوب منطقى وحذر للتأكد من اتخاذ الخطوات اللازمة المتاحة . ويتضح نزوعهم إلى أعمال الهندسة والعلوم وبرمجة الحاسب الآلى أو العمل فى مجال الحسابات نظراً لاهتمامهم بالدقة فى العمل . وهم أيضاً يفضلون العمل المنضبط كالساعة ويفضلون استخدام أساليب السيطرة فى توجيه الأعمال ، وكذلك يهتمون بمعرفة الأسباب والسعى وراءها .

نقاط الضعف لدى النموذج " C "

يهتم أفراد هذا النموذج بالدقة والمنطقية وقياس حجم المخاطر والتحكم فى البيئة المحيطة لإعداد كل شىء وعدم التعرض للأخطاء . وقد يعانون أحياناً من عجز كل هذه التحليلات لهم رغبة منهم فى الوصول للكمال . فهم أكثر ميلاً للحسم مع نقص التركيز على المشاعر سواء لأنفسهم أو تجاه الآخرين . وكذلك ونظراً لذلك الاهتمام المنطقي، فقد يفقدون غالباً الحصول على المتعة ويعتقدون أنها تأتى من الخبرة العاطفية . وهم يسعون دائماً للتحكم فى مشاعرهم لتجنب حدوث أى خلل يمنع من الوصول إلى الكمال . ويتسبب انطواؤهم المباشر فى أن يجعلهم يحتفظون لأنفسهم بالأفكار والمشاعر ويمنعون أية محاولة لكشفها أو توجيهها لأى شخص من حولهم ممن يحيطون بهم . ويمكنهم أيضا التركيز على أن يعتبروا أنفسهم منعزلين عن العالم وغير متصلين بمن حولهم .

اتخاذ القرار لدى النموذج " C "

لا يحتاج أفراد هذا النموذج لأى شىء سوى الحقائق . فإنهم يقومون بجمع البيانات واستخدام المعرفة المثبتة لتقييم المتغيرات والنتائج الممكنة . ويفضلون تحديد نسبة المخاطر والتعرض للأخطاء والعوامل الأخرى التى قد تؤثر على النتائج المرغوبة . وبعد ذلك يمكنهم اتخاذ خطوة للأمام . ومن خلال قياس حجم المخاطر قد نجدهم يستغرقون فيه أكبر وقت ممكن بالنسبة لما تستغرقه النماذج الثلاثة الأخرى .

النموذج " C " وتقييم الآخرين

ينزع أفراد هذه الفئة إلى تقييم الآخرين بشكل طبيعى . ويمكنهم القيام بذلك بملاحظة القدرات المعرفية ودرجة الدقة ونوع النتائج . ويفضلون دائماً استخدام أسلوب التفكير المنطقى ووضع رؤية عامة قائمة على ما لديهم من بيانات . وما يريدونه من الآخرين هو إنجاز المهام بمنتهى الدقة .

النموذج " C " والتعامل مع الوقت

يرغب أصحاب هذا النموذج دائماً فى استخدام الوقت بمنتهى الكفاءة والفعالية . ويوجهون أنظارهم دائماً نحو كل من يتعامل مع الوقت نظراً لدقتهم الشديدة . وقد يضحون أحياناً بنظام التعامل مع الوقت لصالح الدقة والتحسين فى العمل . وفى حالة حدوث ذلك مراراً وتكراراً فعليهم توجيه أنظارهم نحو الخطط والأساليب التى تسمح بالوصول إلى صورة أكثر واقعية فى المستقبل .

هدف النموذج " C "

إن أكثر ما ينزع إليه أفراد هذا النموذج يتمثل فى عدم التعرض للأخطار فى أسلوب العمل والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة . وهم يفضلون اللجوء إلى الأفكار العقلانية المنطقية أو أية أفكار أخرى تصل بهم إلى الدقة المرجوة . والسبيل إلى ذلك هو الإعداد الدقيق . وهم يفضلون تجنب المشاعر وذلك لتقليل فرص وقوع الأخطاء والحرج الذى يصحب النتائج السيئة . وهم يفضلون الاطلاع الدائم على المعلومات بشكل مستمر والذى يسمح لهم بالسيطرة والوصول إلى معرفة الأسباب والوسائل المستخدمة فى كل موقف . ويفضلون العلاقات الرسمية مع القليل من الأشخاص ويكون ذلك خلال فترة زمنية ممتدة .

مخاوف النموذج " C "

يخشى أصحاب هذا النموذج دائماً من النقد الشخصى الموجه لأعمالهم وأية محاولة لانتهاك خصوصيتهم . فهم غالباً يركزون على الجانب الأكثر تعقيداً فى الحياة

ويتعاملون مع أنفسهم بشكل أكثر جدية . ويتطلعون دائماً للوصول إلى الكمال ، فهم يحرصون على إنجاز أعمالهم . وعند تحقيق ذلك ينتابهم إحساس بأن ذلك ما هو إلا نتيجة المعارف المثبتة والحقائق والتفاصيل التى قد لجأوا إليها . وهم يسعون دائماً وراء البيانات والبحث عن الاستنتاجات عند الوصول للحقائق . ويرون أن حياتهم العاطفية هى شأن من شئونهم الداخلية ويجدر بهم تحليلها عبر الوقت وبشكل أكثر خصوصية . ونظراً لأن العواطف لا تصل بهم إلى النتائج المتكافئة فى العمل فهم يؤكدون عدم وجود مكان لها فى مجال العمل . ويفضلون عدم الدخول فى مثل هذه الأحاديث التى تخضع للطبيعة الخاصة بالتعاملات بين البشر .

الشكل العام لأفراد النموذج " C "

من أشهرهم : " وودرو ويلسون " ، " ريتشارد نيكسون " ، " هنرى كسنجر " ، " لارى برايد " ، " كاثرين هيبرن " ، " ديك كافيت " ، " دوستن هوفمان " ، " كارل ساجان " ، " شخصية مستر سبوك " ، " روز بيروت " ، " لارونس ويلك " ، " ميريل ستريب " ، " باربرا سترايسند " ، " جاكلين كنيدى " ، " أوناسيس " وشخصية " فيليكس أونجر " ، " وشارلوك هولز " .

تعليقات شائعة للنموذج " C "

- " ليست المشكلة فى أن تكسب أو تخسر ، ولكن فى كيفية إدارة الموقف " (المنافس المتمكن هو الأفضل) .
- " نحن نؤمن بالله ، وكل شخص آخر هو مصدر للمعلومات والبيانات " .
- " الوقاية خير من العلاج " .

ملخص الاتجاهات العليا للنموذج " C "

إن اهتمامات أفراد النموذج " C " تجعل منهم أفراداً أكثر كفاءة فى مجالات اهتماماتهم وذلك لأنهم يرون أن القوة تعتمد على استقبال المعرفة المجربة ومن خلالها يمكن تنظيم العمل بشكل منطقى وصياغة مستوى كفاءته ونتائجه . فهم يرون أنه إذا

تم إنجاز العمل طبقاً للقواعد الأساسية فلن نصل للنتائج المرجوة . فيمكن للشخص أن يجرى التعديلات على ما لديه من بيانات من خلال الفحص المنطقى لنقاط الضعف . وقد يكون لتلك الاهتمامات الداخلية والمسيطرة على الشخصية نواح إيجابية وأخرى سلبية حسب نوع الموقف . ويوجه أفراد هذا النموذج اهتماماً كبيراً لمؤسسة العمل بسبب أسلوبهم المنطقى القائم على البيانات الذى يتعاملون به داخل المؤسسة . فهم يسعون إلى تقديم المساعدة من خلال السيطرة لتحقيق الجودة وتفعيل جهود العاملين وتقويمها .

المبادئ الأساسية

لقد قدمت لك الأجزاء السابقة فى هذا الفصل شرحاً مختصراً للاهتمامات الخاصة بكل نموذج على الرغم من عدم الاختصار فيما يتعلق باهتمامات النموذج " D " . وكما ذكرنا من قبل، فتلك الاهتمامات لا يتم التعبير عنها أو التقيد بها من خلال سلوكيات كل فرد . فقد يكون سلوك الفرد انطوائياً أحياناً وانبساطياً أحياناً أخرى حسب نوع الموقف وتوقيته . فالوضع يعتمد على عنصر اختلاف الزمن ، وتتضح الطبيعة النزعية للفرد من خلال الخلط بين الاهتمامات مثل الرغبة فى التحكم أو التكيف والاختيار ما بين الكر والفر والاختيار ما بين السلوك المباشر وغير المباشر وهكذا .

إن التنوع والخلط بين الاهتمامات داخل الذات هو من الأمور التى من الممكن بل من الواجب فهمها . فمن خلال إدراك كل تلك الاهتمامات الموجودة بداخلك فيمكنك أيضاً أن تدرك اهتمامات الآخرين . فقد تكتشف نفسك بوضوح من خلال أحد هذه النماذج على الرغم من عدم كماله إلى حد ما .

وقد تجد نفسك تقول : " حسناً ، ولكن ما الذى علىّ أن أفعله بتلك المعلومات ؟ " (استجابة مألوفة للنموذج " D ") وقد تجد أن الرد سيكون كما يلي: " أنا لا أجيد تصنيف الأشخاص وتحديد أنماطهم " (رد فعل مألوف للنموذج " I ") وربما عندما تتعرض لتفاصيل كل نموذج قد تفكر فى نفسك وتقول : " هل أنا أشبه ذلك بالفعل ؟ " (رد فعل مألوف للنموذج " S ") أو قد تفكر وتقول : " قد

يبدو ذلك أكثر عمومية فهو يبدو كخريطة الأبراج ويحتاج إلى المزيد من الدقة " .
(استجابة مألوفة للنموذج " C ") .

ومن خلال تلك التفاصيل المعطاة قد تجد أن هناك بعض المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها النماذج الأربعة . وبعد أن تحدد اهتماماتك عليك باتباع المبادئ التالية :

المبدأ الأول للنماذج " DISC "

ليس هناك اختيار مفصل أو نموذج مستحسن .

تؤكد لنا الوثائق البحثية حول دراسة القيادة أنه لا توجد ملامح عالية للقيادة تحدد لنا سمات القائد الجيد . فالأبحاث السابقة لم تكن تفحص السمات فى ضوء متطلبات كل دور بعينه . ولقد بدأ الباحثون فى اختيار تلك العلاقة وتركيز الفحص عليها .

ويؤكد لنا هذا الكتاب أن لكل دور فى كل موقف سلوكياته الخاصة . فالسلوك ينشأ جزئياً من خلال الطبيعة النزعية لكل فرد (وتصبح القيم هى العنصر الثانى المحدد لإحداث التغيير) . فالاهتمامات فى ضوء متطلبات الدور هى التى تجعل من الاختيارات إما جيدة أو سيئة . وستحدد نزعاتك " مدى توافقك " مع الوضع الحالى ومع ذاتك . فعليك أن تفهم ذاتك واحتياجاتك الجسمية الداخلية وتتكيف مع متطلبات العمل . ومن خلال فهمك يمكنك اختيار عملك أو دورك فى المنظمة بدقة وسيساعدك ذلك على تنمية بعض المظاهر المستترة لذاتك .

وبينما لا نجد اهتماماً أفضل بين الاهتمامات إلا أن كلاً من النماذج الأربعة تنزع لأن تبدو فى أفضل حالاتها فى العمل وداخل المواقف القيادية . فعلى سبيل المثال : إذا كانت متطلبات العمل تستدعى السلوك المباشر والألفة والتواصل ، سنجد أن النموذجين " D " و " I " ستكون لديهما القدرة على التعامل مع هذا الموقف بفعالية أكثر من النموذجين " C " و " S " .

ويقارن شكل (٣ ـ ١١) بعض نقاط القوة الواضحة لدى النماذج المختلفة .

متطلبات الوقف	الأقل نزوعاً ◄......► الأكثر نزوعاً			
المبادرة والتعرض للخطر	S	C	I	D
الحماس والترابط	C	S	D	I
الاستقرار والتواصل	I	D	C	S
الدقة والاجتهاد	I	D	S	C

شكل (٣ ـ ١١) نقاط القوة النزعية

ما يمكن قوله حول النماذج الأربعة كما هو موضح بالشكل هو أن النموذجين " I " و " D " ينزعان إلى المتعة أو الإحساس " الطبيعى " ـ التناسب مع الدور ـ الذى يتطلب التواصل مع تحرى الدقة بمرور الوقت . ويمكن أيضاً أن تستنتج أن النموذجين " S " و " C " يتعاملان بفعالية أكثر مع الأدوار التى تتطلب الحماس والتعرض للخطر بمرور الوقت .

ويوضح لنا شكل (٣ ـ ١٢) المخاوف (الضغوط) لدى كل من النماذج الأربعة .

متغيرات مرتبطة بالموقف	الأقل نزوعاً ◄....► الأكثر نزوعاً			
عدم القدرة على السيطرة	I	C	D	S
عدم القدرة على الاختيار	D	S	I	C
عدم القدرة على التنبؤ	D	C	S	I
عدم القدرة على تحرى الدقة	D	S	C	I

شكل (٣ ـ ١٢) نزعة الخوف (الضغوط)

بالنسبة للنموذجين " S " و " I " يعتبران الأعمال التى تفتقر إلى إمكانية التعامل مع الآخرين هى الأعمال الأكثر ضغطاً عليهم بمرور الوقت . وبالنسبة للنموذجين

" D " و " C " قد يجدان أن الأعمال التى تحد من قدرتهما على السيطرة فى النتائج الخاصة بهما هى أعمال مرهقة وغير ممتعة بالنسبة لهما بمرور الوقت .

المبدأ الثانى للنماذج " DISC "

كل الناس تسيطر عليهم حاجاتهم (أهدافهم ومخاوفهم) .

إن أكثر ما يمكن ملاحظته هو أن القادة يسعون دائماً لتلبية احتياجاتهم من خلال الدور الذى يلعبونه داخل مؤسسة العمل بدلاً من تلبية ما يحتاج إليه هذا الدور . ويتحول الدور التنظيمى حينئذ إلى عجلة تدور من أجل تعزيز رغبات الذات . وعندما تستدعى تلك المتطلبات بعض الأشياء الأخرى يصبح القائد غير مستعد للتعرف عليها وتحديدها وتترك له حرية التصرف فى مثل هذه المتطلبات الجديدة .

إلقاء النظر مرة أخرى على الأهداف والمخاوف

فى الفصل الثاني، تعلمت أن كل فرد قادر على إبراز استجابته الإيجابية أو السلبية تجاه أية تجربة . ومن الممكن أن تتسبب أية حالة من القلق الشديد فى استجابة سلبية تتسم بالخوف ، وعلى العكس ففى أشد حالات المتعة تنتج لنا الاستجابة الإيجابية الهادفة . ومن خلال فحص الشكل (٣ ـ ١٣) يمكنك أن تلاحظ هذا السلوك القائم على الخوف الواضح لدى النموذج " D " من منطلق **إمكانية عدم ملاحظة** مميزاته ، ومخاوف النموذج " I " من منطلق إمكانية **رفضه وعدم قبوله** ، ومخاوف النموذج " S " من منطلق إمكانية توجيه النقد إليه فيما **يتعلق بإمكانية الخضوع للتغيير** ، ومخاوف النموذج " D " من **انتقاد أوجه الضعف فى مستوى العمل الذى يؤديه** . ومن خلال الجانب المعبر عن السلوكيات لكل منهم نجد أن مثيرات الخوف هى التى تجذب الشخص نحو السلوك السلبى .

وتلك الاستجابات تبدو قصيرة المدى وتركز على الاستنتاجات غير المحددة وتعتمد على رد الفعل . والسلوك القائم على الخوف لدى النموذج " D " يبدو من خلال ملاحظة الآخرين له كما لو كان بحاجة إلى **معين دفاعي** ، بينما يلاحظ الآخرون

النموذج " I " كما لو كان سلوكه دفاعياً وغير مميز ، ويلاحظون أن النموذج " S " يبدو أكثر اتزاناً وصرامة بينما يبدو النموذج " C " أكثر قسوة وكثير الشكوى . وفي الواقع فكل منهم عند تعرضه لموقف سيئ يعبر لنا عن اضطراب سلوكي واضح . فمن خلال مخاوفك قد تجد أن عملية قيادة الآخرين تزداد صعوبة مما يفقدك المصداقية في عيون الآخرين .

وبالنسبة للخبرة البيئية المحيطة والتي تستدعي الاستجابة السلبية نجد أننا لايمكن أن ندركها مع العلم بأننا قادرون على تجنبها عند التعرض للشعور بالخوف . وعند شعورك بالتعرض للخوف قد يساعدك ذلك على تعديل سلوكك قبل الإقدام عليه وقد يساعدك كذلك على تصحيحه فيما بعد . وتلك المعرفة قد تساعدك على فهم مبادرات جانب السلوكيات لديك . فلماذا تخشى من فقدان القدرة على السيطرة أو الإحساس بالنبذ والرغبة في التغير أو توجيه النقد إليه ؟ فماذا سيكون الحال إذا تعاملت مع هذا الإحساس من خلال الفحص والخبرة المتكررة ؟ فلنتذكر مدرب البيسبول الذى وجه اللوم إلى اللاعب . فقد يساعده ذلك أيضاً على أن يواجه هذا السلوك بدلاً من ذلك الذى فعله .

ولهذا المبدأ أيضاً آثاره على علاقة القائد بالآخرين . فعلى سبيل المثال قد نجد أن هذا الاختلاف في الحاجات بين النموذجين " C " و " I " يبدو واضحاً للغاية نظراً لاختلاف قدراتهما الطبيعية . ومن خلال تلبية احتياجات الآخرين قد نجد أننا بحاجة إلى فهم بعض من سلوكياتك التى تقع في ذلك الجانب غير المقبول للشخصية وقد يمثل ذلك جانب المشاعر والذى يبدو مختبئاً لأسباب مجهولة أو منسية . فإنك مثل أى شخص آخر تمتلك بعضاً من القدرة على إبراز سلوكيات النموذجين " I " و " C " ، فبدون الوعي الذاتي ونقاط الضعف والقوة قد تجد أنك ستفتقر إلى معرفتك باهتماماتك أو اهتمامات الآخرين . وعلى القائد أيضاً أن يدرك تلك النزعة الخاصة بكل من يقوم بقيادتهم بما يكفي ويسمح لهم بالتعبير عن احتياجاتهم . ففي نفس الوقت الذى لا نتمكن فيه من تلبية جميع الاحتياجات الخاصة بالآخرين طوال الوقت ، تنبعث لدينا القدرة على التواصل والتحفز وتقليل حجم الضغط . وبمعنى آخر

فإن فهمك لذاتك وللآخرين هو شيء من المتطلبات الأساسية التى تصل بك إلى القيادة الناجحة والفعالة .

ويوضح لنا شكل (٣ ـ ١٣) ملخصاً للأهداف والمخاوف الخاصة بتلك النماذج :

	الهدف	المخاوف
D	القوة والسيطرة	فقدان إحدى المميزات
I	الشعبية والوضع الاجتماعى	النبذ والكراهية
S	التقدير والإخلاص	الإجبار على التغير
C	الدقة والالتزام	توجيه النقد نحو ضعف القيمة

شكل (٣ ـ ١٣) ملخص للأهداف والمخاوف

وعليك أن تذكر أن هناك المزيد من التنوع فى الأهداف والمخاوف . فعلى سبيل المثال يشترك بعض الناس فى بعض الأهداف مثل الضمان الاقتصادى أو النجاح ، والعديد منهم يخشى من عجز قدراته أو عدم الوصول إلى الترقية المرغوبة فى العمل . وبينما نجد أن تلك الأهداف والمخاوف تبدو واقعية إلا أنها تبدو انتقالية وتعتمد على القيم والحاجات النفسية والخوف من تلك النزعات . وإن كنت ترغب فى الوصول إلى أفضل درجات قيادة الآخرين ـ مما يساعدك علي فهم من حولك وفهم كل شيء عن ذاتك ـ فعليك أن تدرك حاجاتك ومخاوفك جيداً كما تبدو بالنسبة لك وكما ترغب فى استخدامها لقيادة الآخرين . فبدون أن تفهم ذاتك بوضوح ستفقد قدرتك على فهم الآخرين .

والآن دعونا ننظر إلى مثال واقعى يعبر عن التفاعل بين رئيس شركة من النموذج " D " ورئيس قسم الشئون المالية من النموذج " C " وكان موضوع المناقشة يدور حول بيان الربح والخسارة للربع السنوى التالى من السنة . وتميل التوجهات العليا لرئيس الشركة ـ والذى يمثل النموذج " D " ـ إلى التصرف بشكل مباشر والتوصل للنتائج من خلال البيانات المالية من شاشة الكمبيوتر ، وهى البيانات التى يحاول رئيس قسم

الشئون المالية معرفة كيف تم التوصل إلى نتائجها . كما يحاول رئيس قسم الشئون المالية جاهداً توضيح الاختلاف والنتائج المكنة وأسباب التغير عن الفترة السابقة ، وكلما كان رئيس قسم الشئون المالية أكثر إسهاباً في التوضيح ، كان رئيس الشركة أكثر عصبية وغضباً واستياءً .

لقد كان اهتمام رئيس الشركة يدور حول ما يمكن عمله لزيادة نسبة الأرباح بعد اللجوء إلى أساليب التغير والاستنتاجات المكنة . وكان أسلوب رئيس قسم الشئون المالية يتسم بالهدوء والشرح المفصل خلال الحديث . وقد يشعر المستمع أنه يتحدث إلى شخص لا يفهم أى شيء عن المشكلة حتى يستطيع اتخاذ أية خطوة للحل .

أنهى الرئيس هذه المحادثة قائلاً : " أعطنى فقط خطة العمل الأساسية . فهل نحن نحتاج إلى القيام بأى شيء بخصوصها ؟ وإن كان كذلك ، فما هو هذا الشيء ؟ " فيرد رئيس القسم ويقول : " حالياً ، ربما ولكننى لست متأكداً " .

تلك هى قصة حقيقية وما نحن بصدده هو محادثه تمت بين نموذجين كل منهما يهاجم الآخر . فكل منهما يحقق احتياجاته الخاصة وكل منهما يتعجب كيف استطاع الآخر أن يصل إلى هذا المركز فى هذه المؤسسة !

من خلال هذا المثال ، تمت معالجة المشكلات التجارية دون النظر إلى الحالة النفسية لكل من المشاركين . فرئيس الشركة ورئيس قسم الشئون المالية لم يفهم كل منهما الآخر حتى يتمكن من التعامل معه بوضوح . وبدلاً من أن يبدو كل منهما كما لو كان شخصاً فعالاً يستخدم الوقت من أجل الاهتمام بعمل المؤسسة ، لم نشاهد سوى شخصين محبين لذاتهما فقط ولا ينظران للآخرين ممن يعملون بالمؤسسة سوى على أنهم أدوات يصلان بها إلى تلبية احتياجاتهما الخاصة .

المبدأ الثالث للنماذج " DISC "

خمس وثمانون بالمائة من الناس يبدو لديهم أكثر من اهتمام بالنماذج DISC .

بينما تحاول أن تفهم النماذج الرئيسية وتفكر فى أنك ربما تعبر عن تلك التوجهات إلى حد ما ، فقد تعتقد أنك تمثل أحدها بالفعل . وفى الواقع فإن معظم الناس يعبرون عن توجهات ترتبط بأكثر من نموذج . وتؤكد الأبحاث أن معظم الناس (٨٥ ٪) يرون فى أنفسهم توجهات تمثل خليطاً من تلك النماذج معاً . ويسمى هذا الخليط باسم " الأنماط المختلطة " . وتبدو تلك الأنماط موضحة فى شكل (٣ - ١٤) .

		الثانوية			
الأساسية		d	I	S	C
	D	D	Di	Ds	Dc
	I	Id	I	Is	Ic
	S	Sd	Si	S	Sc
	C	Cd	Ci	Cs	C

شكل (٣ - ١٤) الأنماط المختلفة للنزعات

تعبر الحروف الكبيرة عن التوجهات الرئيسية بينما تعبر الحروف الصغيرة عن التوجهات الثانوية . وتبدو لنا الاختلافات فى الاهتمامات حسب الظروف . فمثلاً للنظر إلى الخليط بين " Cd " و " Dc " أولاً قد يبدو كلاهما متناقضاً تماماً . فالخلط بين النموذجين " C " و " D " قد يبدو مختلفاً إلى حد ما عن الخلط بين النموذجين " C " أو " D " .

وفى حالة كل من " Cd " أو " Dc " عليك أن تتذكر أن الاختلاف الرئيسى بين الشخصين هنا سيكون بارزاً ، فالنموذج " Cd " سيبدو أقل انبساطية وأقل مباشرة عند التحدث وأقل رغبة فى التغير وعدم الاهتمام الشديد بالتعرض للمخاطر عن

النموذج " Dc " ، وكلاهما يرغب فى السيطرة على كيفية إتمام العمل . فكلاهما يعبر عن التقدير والمنافسة والتشاؤم مع التركيز الشديد على آرائهما الخاصة .

ويهتم النموذج " Dc " بالحديث الخارجى وكثرة متطلباته والاهتمام بالنتائج والسعى وراء كيفية الوصول إليها والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات الخاصة بالأداء . ويهتم النموذج " Cd " بالهدوء واستخدام أساليب محددة والرغبة فى العمل بغرض زيادة الإنتاج باستخدام الروتين . والنتائج بالنسبة لـ " Cd " تبدو مهمة ولكنها ليست هى أساس العمل والنظام .

إعادة النظر فى النزعة الأصلية والنزعة المكتسبة

تذكر جيداً أن كل فرد يعبر عن أساس نزعى إضافى لديه ، فإن هذا الأساس النزعى يكون ناتجاً عن الاكتساب والمتطلبات البديلة . وتذكر أن النزعة الثانوية هى نزعة إضافية بمعنى أنها تبعد عن النزعة الأصلية . وفى شكل (٣ ــ ١٤) يتضح لنا من خلال النزعات المختلطة كيف تبدو النزعات ما بين أصلية ومكتسبة . ويبدو ذلك من خلال السلوك ، فبعض الناس قد يعبرون أولاً عن النزعات الأصلية حتى لو كانت تستدعى منهم المزيد من الطاقة . وعندما يبدأون أولاً فى إبرازها قد يكون ذلك نظراً لأنهم لا يمكنهم فهم أنفسهم جيداً وعدم إدراكهم للطاقة التى يمتلكونها . وقد يكون السبب هو احتياجاتهم التى تتم تلبيتها من خلال النزعات الأصلية أو بسبب أساس القيم الذى يستدعى النزعة المكتسبة .

فى بعض النماذج المختلطة نجد أن النزعات الأصلية والمكتسبة تبدو أكثر تعقيداً . وتلك النماذج المختلطة تبدو كما يلي: " Ic " ، " Ci " ، " Ds " ، " Sd " . دعونا الآن نتوجه بالفحص نحو النموذج " Ic " ، فيبدو لنا أن كلتا النزعتين تبدوان مختلفتين إلى حد ما . فالنزعة " I " تتسم بالانبساط والتصرف المباشر والتكيف والهروب والإدراك ، بينما تتسم النزعة " C " بالانطواء والتصرف غير المباشر والتحكم والمواجهة والتقدير . والشخص المعبر من النموذج " Ic " قد يعبر عن عدم القدرة على توجيه الطاقة واستخدامها فى الأوقات الحرجة وفى بعض الأحيان قد يتعجب الشخص من نفسه ومن كيفية إرضائها بالفعل .

وبينما نجد أن النماذج المختلطة الموجودة بداخلك وبداخل الآخرين قد تزيد من تعقيد فهم النزعات إلا أنها تفسر لنا التنوع الموجود بداخلك وداخل الآخرين . حاول أن تتحلى بالشجاعة وخذ الوقت الكافي وحاول أن تفهم نموذجك أولاً ثم حاول بعدها فهم نموذج الآخرين .

المبدأ الرابع للنماذج " DISC "

لا يمكن توجيه اهتمامين في نفس الوقت وأن يكونا بنفس القوة المتعادلة عند التعرض للضغط .

من خلال النماذج المختلطة مثل النموذج " DI " قد يبدو لدى الفرد رغبة فى استخدام كليهما عند الاستجابة لموقف معين . وفى تلك الحالة يرغب النموذج " DI " فى الوصول إلى النتائج من خلال التغير وتحمل المسئولية وذلك لأنها من سمات النموذج " D " وفى نفس الوقت نجده يفضل تلقى الحب من الآخرين ويفضل جو العمل غير الرسمى وقضاء الوقت فى المعرفة ورعاية الآخرين وذلك لأنها من سمات النموذج " I " . وقد يكون كلا النموذجين فى تضارب بسبب متطلبات الوقت ومحدودية المصادر والاهتمامات التنافسية لهذين الجانبين . وفى بعض المواقف الخاصة نجد أن القائد من النموذج " DI" قد يرغب فى الاختيار ما بين النتائج ومشاعر الآخرين . وقد يسبب الاختيار له نوعاً من الإحساس بالاستياء وذلك لأنه مجبر على تلبية كلتا الرغبتين . فالنماذج المختلطة تحمل بداخلها أساساً صراعياً داخلياً يتطلب دائماً فهم الذات والاختيار على أساس واقعى .

وبالنسبة للقيم فهى تقع فى حيز التكيف لدى النماذج المختلطة . والتكيف شىء مهم للغاية فى المواقف التى يكون الاختيار فيها أفضل للبعد عن الصراع . والآن دعونا تنظر إلى النموذج " DI " مرة ثانية ، فذلك النموذج قد يجد متعته عند العمل فى قسم المبيعات الداخلية لدى المؤسسة والتى تتطلب التعامل الاجتماعى مع العميل (من نقاط القوة لدى النموذج " I ") وضرورة إنهاء التعامل لتحقيق الفوائد المرجوة (من نقاط القوة لدى النموذج " D ") .

ومن خلال التكيف يمكن للفرد أن يبدى المزيد من طاقاته الطبيعية اعتماداً على متطلبات العمل أو الموقف الذى يجد نفسه فيه . والاهتمامات ذات الأفق الضيق ـ مثلما هو الحال لدى النماذج " D " ، " S " ، " I " ، " C " ـ تتسبب فى تقليل حجم الصراع لبساطة الاحتياجات الداخلية . ولكن عندما تتعقد الاحتياجات المتعددة مع تعقد البيئة المحيطة قد يحتاج هؤلاء إلى المزيد من الطاقة لتلبية احتياجات العالم الخارجى .

فعلى سبيل المثال : بالنسبة للاهتمام بالنزعة " D " فقط ، قد يبدو الفرد أقل فعالية عند التصدى للمواقف التى يعجز فيها عن التحكم فى النتائج والمنافسة وتحمل المسئولية أو تحقيق التغيير . فحاجتهم للبيئة المنظمة التى تسودها المنافسة والتغير قد يتم التعبير عنها من خلال البيئة التى لا تقدم إليهم مثل هذه المظاهر . وقد يبدو النموذج " D " هنا أقل قدرة على الصبر مع الإحساس بالإحباط والتوتر السلبى فى تلك البيئة التى لا تلبى احتياجاته . وقد تبدو احتياجاته من خلال مقاومته للبيئة غير القابلة للتغير أو فى بعض الحالات مثل حالة النموذج المختلط " Ds " الذى يسعى ليضع نفسه فى بيئة مختلفة يمكن فيها تلبية احتياجاته .

المبدأ الخامس للنماذج " DISC "

كل اختيار شخصى له نقاط قوته أو حدوده وكذلك لا يمكنه بلورة عناصره الأساسية .

إن شخصيتك ونزعتك لا تحدد لك كيف تختار سلوكك . ففى معظم الأحوال تجد أنك محاصر فقط عندما تفقد إدراكك للبدائل . فبدون الوعى بالاهتمامات قد يتصرف الإنسان دون فهم وإدراك . وقد يتصرف باستخدام أساليب محدودة وغير فعالة للآخرين . ومن خلال التكيف السلوكى يمكنك الاستجابة للآخرين بالطرق التى ترغب فى أن يتم التعامل من خلالها . ويعرف التكيف السلوكى بأنه الرغبة والقدرة والاستعداد لاستخدام عدد من السلوكيات بغض النظر عن ملاءمتها لنمطك وذلك للتعامل مع متطلبات الموقف والعلاقات مع الآخرين بفعالية . وهذا التكيف يرتبط

بالتأكيد على أسلوب التعامل مع الآخرين من خلال الحاجات المرتبطة بتلك التعاملات فى وقت معين . ويعنى ذلك التخلى عن بعض رغباتك لتفسير تصرفاتك .

والتكيف السلوكى لا يعنى أن تفقد شخصيتك وإحساسك بذاتك ولكنه يمثل القدرة والاستعداد لاستخدام السلوكيات التى لا ترتبط بشخصيتك بشكل أساسى . فلا يمكن لأى شخص أن يحتفظ بنفسه جانباً بعيداً عن الآخرين ويتمكن من التعامل الفعال معهم . فكل نزعة قد تكون لها عيوبها وميزاتها فى بعض الظروف اعتماداً على أسلوب التعامل بها . وتؤثر قدرتك على التكيف فى طريقة تعاملك التى يلاحظها الآخرون . فالتكيف يعنى توجيه سلوكك من أجل السماح للآخرين بفهم آرائك بوضوح . فعليك أن تتعامل بالطريقة التى تسمح لك بالتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرارات والبعد عن الصراعات .

فعلى سبيل المثال : عندما يتعامل كل من النموذج " C " والنموذج " I " مع الآخر فى نطاق العمل قد يلجأ كلاهما إلى إحدى الطرق الخاصة بالنموذج " I " والتى تتمثل فى قلة الحديث والتركيز على المهام الحيوية . وقد يبدو النموذج " D " أفضل بكثير عندما يهدئ من أسلوب تعامله مع النموذج " S " أو " C " . وقد يكون الحال كذلك بالنسبة للنموذج " C " أو " D " عندما يسمح بالوقت الكافى للإنصات إلى إحدى المشكلات التى يعرضها عليه النموذج " I " أو " S " .

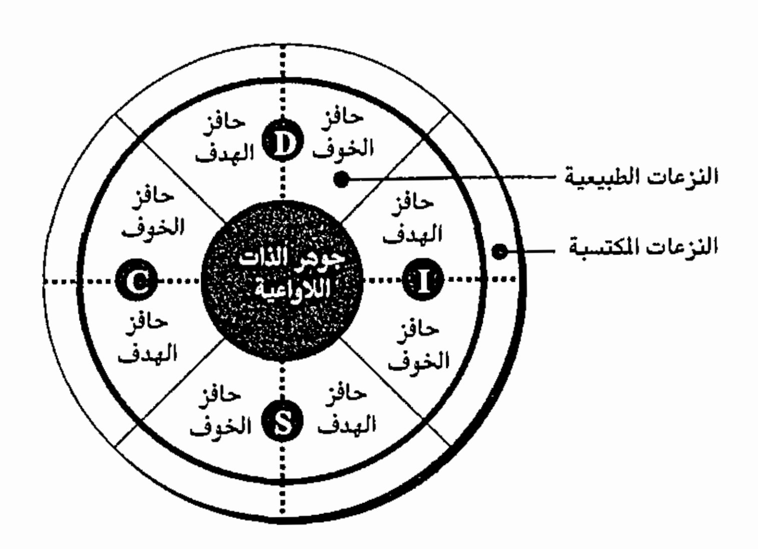
كذلك نلاحظ أن متطلبات البيئة تتغير بالنسبة للنموذج " I " عند تعامله مع النموذج " D " أو طرف آخر من النموذج " I " أو " C " . فإن كان المطلوب هو العمل معاً وإقامة علاقة فعليهم بتعديل سلوكهم من أجل ذلك وعندئذ يكون النموذج " I " هو المحتمل للنموذج " D " . فيكون على الشخص أو النموذج " D " التحلى بالاسترخاء مع التخلى عن احتياجاته الخاصة التى يفرضها عليه النموذج " D " بداخله . ونظراً لأن النموذج " I " لايهتم بالتنظيم أو بالتفاصيل فسيكون من السهل له أن يتعامل مع شخص من نفس النموذج فى نفس مهمة العمل . ولكن لن يتم إنجاز المهمة على أكمل وجه لأن كليهما يفضل المتعة وتبادل العلاقات داخل العمل عن إنجازه .

ومن خلال إبداء التكيف يمكنك بناء عناصرك الداخلية الأساسية غير المكتملة . فالتكيف ليس هدفاً فى حد ذاته ، لكنه وسيلة للوصول إلى التفاعل الشخصى مع الآخرين . وأساس التكيف يتمثل فى شيئين : الأساس الأول هو إدراك ما هو مطلوب منك اختياره سواء بإبداء الاستجابة أو كبحها . والأساس الثانى يتمثل فى استدعاء النزعات المكتسبة عند الضرورة فى أى موقف أو علاقة . ومن خلال ذلك يمكنك أن تختار استجاباتك الخاصة سواء بإبدائها أو كبحها .

فإن كنت لا ترغب فى التكيف فسيكون الاختيار الثانى لك هو الأفضل حيث تختار الأعمال التى تسمح لك باستدعاء نزعاتك الشخصية الطبيعية . وتوضح لنا الأبحاث أن مجال اهتمامات الأفراد يعتمد على القيم أكثر من النزعات . إلا أن الأساليب التى يلجأ إليها الأفراد لأداء مهامهم بشكل أفضل تعتمد على النزعات أكثر من القيم . على سبيل المثال فإن وظيفة برمجة الحاسب الآلى تناسب أكثر الأفراد من النموذجين " S " و " C " ، فتلك الوظيفة تتطلب أن يكون الشخص مستمتعاً بالعمل المنفرد ويبحث عن وسائل للمعرفة التى تضمن له النتائج الدقيقة المنظمة .

ومن ناحية أخرى فإذا وجد أن هذا العمل ممل وغير ممتع ولا يهتم بالتفاصيل ولا يركز على الوسائل والأساليب نجده يبتعد عن هذا العمل الخاص بالبرمجة لعدم وجود متعته فيه . وبمعنى آخر فعليك أن تدرس عملك التنظيمى فى ضوء ما لديك من نزعات واهتمامات . وإن لم تكن قادراً على ذلك فعلى الأقل حاول اختيار العمل الذى يتناسب مع نزعاتك أو توجهاتك .

ومن هذه النقطة سنجد أن شكل (٣ ـ ١٥) يعبر لنا عن ذلك من خلال التشبيه بالبصلة المتوازنة سابقة الذكر .



شكل (٣ ـ ١٥) البصلة المتوازنة

وتذكر جيداً أن لدى كل فرد مظاهر مكتسبة وأخرى أصلية لتلك النزعات . ويكون هناك ما يسمى بمركز " فاعلية الطاقة " والنزعة إلى التسامح باعتبارها نزعة ثانوية . ويمكنك هذا الأساس من القدرة على التكيف . وقد لا تبدو اهتمامات كل فرد بنفس هذا القدر من التوازن كما هو موضح من خلال شكل (٣ ــ ١٥) ويمكن أن نلاحظ العديد من الأمثلة الأخرى التى تدور حول باقى الاهتمامات .

وتبدو نقاط قوتك من خلال طاقاتك الطبيعية واستخدامك لها من خلال أساليب محددة . فتبدو نقاط القوة الطبيعية للنموذج " D " فى تحمل المسئولية والقدرة على التنظيم، وبالنسبة للنموذج " I " تبدو من خلال القدرة على التفاعل وتوجيه الرعاية وكذلك الحال بالنسبة للنموذجين " S " و" D " . كذلك فالهدف الموجه للنموذج " D " يبدو مختلفًا عن الهدف أو السلوك الذى يسببه الخوف لهذا النموذج الذى قد يصبح ديكتاتورًا وطاغية . ومن خلال ذلك نجد أن إدراك النموذج " D " لتلك المشاعر يكمن فى الاستعداد لتقبل الأمور عن الإحساس بطغيان الشخصية الديكتاتورية التى يغلب عليها التحدى . فالتحدى هو أساس إدراك الخوف وأساس الوصول إلى

الأهداف ، كما أن التحدى هو مفتاح الوصول إلى البدائل الأخرى وربما تكون تلك البدائل مهملة أو تمثل قدرات خاملة كما هو الحال بالنسبة للنماذج " I " أو " S " أو " C " .

المبدأ السادس للنماذج " DISC "

يمكن للفرد أن يكون متعدد الجوانب ويمكنه تطوير اختيارات أخرى له .

يمكن للإنسان أن يدرك ويتقبل عدداً من السلوكيات التى تخرج على نطاق شخصيته . ولكن تطوير التكيف يتطلب منه الوعى فى المقام الأول باهتماماته وبدائلها . والتكيف قد يحتاج منك إلى استخدام سلوكيات غير مألوفة لدى نطاق عاداتك ، أو قد يتطلب منك أن تكون أكثر انبساطاً . فالموقف قد يحتاج منك أن تتصرف بشكل غير مباشر عندما تكون أنت أكثر نزوعاً للتصرف بشكل مباشر سواء فى تواصلك اللفظى أو الحركى .

وحتى تبدو أكثر تكيفاً فالأمر لا يستدعى منك أن تؤذى نفسك أو الآخرين بالأساليب العنيفة أو الموافقة على الأمور غير المفضلة لديك . وينبغى أن توضح أنك لست مطالباً بأن تفعل شيئاً ضد قيمك ، كذلك لا يجب عليك أن تجبر الآخرين على القيام بأشياء تتعارض مع قيمهم . فالتكيف يعنى المرونة فى التعامل مع من تتحدث إليه . وبمعنى آخر أن تستخدم أسلوب الحديث المفضل لديه .

وباستخدام ما لديك من خيارات للقيم الخارجة على نطاق خياراتك الأصلية يمكنك أن تصل إلى درجة تنوع السلوك . فالعديد من الناس ممن يخشون إظهار سلوكياتهم لا يستطيعون تقدير أنفسهم وتحديد ماهيتهم . فعليك أن تتعلم كيف تتقبل هذا الأمر وتصل إلى السلوكيات التى لم تألفها من قبل ، وعليك الآن أن تعيد النظر فى اهتماماتك الأصلية باعتبارها تبدو ضعيفة وغير كافية وغير ملائمة لك ويمكنك أن توجه نظرك نحو اهتمامات مختلفة وجديدة عن هذا الخوف الموجود بداخلك .

فالتكيف ينتج أولاً من خلال الالتزام بالتغير والتعهد بتحقيقه ثم تعلم السلوكيات الفعالة واستخدامها فى أقرب الفرص . وإن كانت الفرصة قد مرت من أمامك فعليك أن تلتزم بالتصرف بشكل مختلف فى المرة القادمة . فالتكيف يحدث من خلال الاحتفاظ بالأهداف الموجودة فى الذهن وإعادة النظر إليها من وقت لآخر .

ويمكن تحقيق التكيف عندما يدرك الشخص أن بعضاً من سلوكياته وعاداته تبدو سلبية فى بعض الأحيان . فالإحساس بعدم الكفاءة يستدعى لدى الشخص الرغبة فى التغير ، وعليك أن تتذكر أن التغير السلوكى قد يحتاج منك المزيد من الجهد فى البداية . ومع ذلك فإذا كانت تلك السلوكيات أكثر ملاءمة لمن حولك فالتغير قد يحدث نتيجة لذلك مع توفير الوقت والجهد .

القاعدة البلاتينية

أثناء مرحلة الطفولة قد يكون أحدهم طلب منك أن تتعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك . وتلك " القاعدة الذهبية " تستمر من حولك لوقت طويل . وبما أنك تفكر فى تلك القاعدة البديهية فعليك أن تدرك أن جميع الناس متشابهون ويشبهونك تماماً . وبالطبع فتلك المقولة تثير لديك تحقيق العدالة ، فبينما تجد أنك ترغب فى التعامل مع الآخرين بالعدل ستجد أنك قد توصلت إلى مضمون هذه الحكمة أو القاعدة . فقد تتذكر منذ الطفولة أو المراهقة ما كان يطلبه منك والداك ويسألانك : " ماذا سيكون شعورك إذا قام أحدهم بفعل نفس الشىء معك ؟ " ، فالتبادلية هنا هى أساس التطور الأخلاقى ، فكيفية التعامل مع الآخرين كما ترغب أنت أن يعاملوك تبدو من خلال العديد من القضايا مثل التعامل المالى واغتنام الفرص أو المراكز . وقد يبدو ذلك مختلفاً عن القضايا غير القيمة من الحاجة للمعلومات والحاجة للوقت والحاجة للتفرد . وبعيداً عن قضية العدالة فقد تتعرض لاقتراف خطأ ما من خلال إدراك كيفية التعامل معك على هذا النحو والطريقة التى يرغب الآخرونُ فى أن يتم التعامل معهم بها .

والقاعدة البلاتينية تقول لك : " تعامل مع الآخرين كما يحبون أن يتم التعامل معهم" . وذلك المبدأ يحمل الكثير من المدلولات عند النظر إليه من حيث دور القائد . فمن وراء هذا الأسلوب العادل يقترح الباحثون أن البشر يسعون دائماً إلى الوصول إلى حاجاتهم وليس بالضرورة الوصول إلى تحقيق حاجات الآخرين . ففى الواقع يبدو أن القادة يمضون الكثير من الوقت فى صياغة سلوك الآخرين وتتضح عدم رغبتهم أو عدم قدرتهم على تغيير سلوكياتهم الخاصة . فعلى القائد أن يتصرف من منطلق أن الآخرين مثله تماماً ، تحكمهم حاجاتهم الخاصة وتلك الحاجات ترتبط بالعديد من الموضوعات الرئيسية مثل القدرة على تبادل الحديث والتفاعل والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الوقت والمخاوف والأهداف النفسية .

دعونا نتحدث عن مثال خاص بالنموذج " I " وتفاعله مع النموذج " D "، فإذا بدأ النموذج " I " فى هذه المناقشة مستخدماً القاعدة الذهبية سالفة الذكر ، فقد يجد أن النموذج " D " يرغب فى إضاعة الوقت فى التفاعلات الاجتماعية مثل البدء فى العمل وأثناء العمل وحتى بعد الانتهاء منه . ففى حالة تعامل النموذج " I " مستخدماً احتياجاته الشخصية ـ باعتباره المتكيف المباشر ـ قد نجده يتحدث عن نفسه كثيراً وتكون الأحاديث ذات محور تافه ، أو تكون حول الأحداث الجارية أو الخبرات العاطفية الحديثة التى تعرض لها أو أى شيء آخر يبدو تلقائياً واجتماعياً .

بينما تختلف اهتمامات وأهداف النموذج " D " ـ المتحكم المباشر ـ ، فإذا استمرت المناقشة لفترة أطول قد نجده يشعر بالامتعاض بسبب إهدار وقته وتركيزه وطاقته . ففى حالة استخدام النموذج " I " للقاعدة البلاتينية سيكون أسلوب تعامله مع النموذج " D " من منطلق اهتمام النموذج " D " وتركيزه على النتائج . فلن يهتم كلاهما بكيفية التعامل بل سيكون التركيز موجهاً نحو النتائج . فالنموذج " D " يرغب فى استكمال العمل لصالح أغراضه الخاصة ويسعى دائماً إلى التحكم فى أعماله ، فهو يسعى إلى استخدام الأسلوب المباشر فى العمل والتواصل .

ومن خلال اهتمام النموذج " D " بالنتائج ، نجد أن باقى الاهتمامات سيتم توجيهها للأغراض التالية وذلك عند التفاعل مع الآخرين :

- كن موجزاً وركز على النتائج النهائية .
- ركز على الممارسة والمنطق ولا تهتم بالمشاعر .
- وجه أفعالك لصالح النتائج .
- احتفظ لنفسك بالتفاصيل والخطوات ولكن عليك التأكد من إدراك الجميع لكيفية التوصل للنتائج .

هناك العديد من الطرق للتعامل بفعالية مع الأفراد التابعين للنموذج " D " والتى تعتمد على نوع الموقف . فمثلاً فى مؤسسة العمل ، إذا كنت تناقش الأهداف وتوضح الخلفيات وتسعى لحل المشكلات أو لتنظيم مؤتمر ما، فقد يستدعى منك الموقف أن تلجأ إلى الأسلوب السابق الذكر ولكن بشكل مختلف .

وعندما تكون لديك خلفية بسمات الأفراد التابعين للنموذج " D " ، فعليك أن تتذكر أن هدفهم الأول هو الوصول إلى المعلومات وأن المشاعر تقع لديهم فى المكانة الأخيرة . وهم يريدون المعلومات بشكل موجز ومباشر دون أخطاء . فهدفهم هو الوصول إلى المعلومات الفعلية مع الوصف الواضح لها . ويبدو أفراد هذا النموذج " D " أكثر حساسية للنقد الذى يجرح شخصياتهم ويفضلون أن تتفق معهم فى كل الحقائق وأن تتفق مع شخصياتهم أيضاً . فهم يرغبون فى معرفة كيفية التعامل مع هذه الخلفية التى تزيد من فرص الوصول للنتائج المرجوة .

ملخص

إن الهدف من هذا الفصل هو توجيه انتباهك نحو النزعات الأساسية والطبيعية الموجودة لديك . فقد تساعدك معرفتها أن تصل إلى إدراك النماذج المشابهة لك والنماذج المختلفة عنك أيضاً . فالتعامل باستخدام القاعدة البلاتينية يبدأ من خلال فهمك لذاتك .

ويعرض لك هذا الفصل نموذجاً يوضح لك كيفية إدراكك لنزعاتك ونماذجها . وتلك النماذج تسمى " D " ، و " I " ، و " S " ، و " C " . ويوضح لنا الجدول التالى ملخص كل ما سبق فى شكل (٣ - ١٦) والذى قد يكون معيناً لك .

	D	I	S	C
	المتحكم المباشر	التكيف المباشر	التكيف غير المباشر	المتحكم غير المباشر
الأهداف	التحكم	التقدير	التقبل	الدقة
نقاط القوة	القيادة الريادة التنظيم	الإقناع الترفيه التشجيع	الإنصات العمل داخل الفريق التواصل	التخطيط التنظيم التوجيه
نقاط الضعف	عدم الصبر الحساسية تجاه الآخرين . عدم القدرة على الإنصات	عدم الالتفات للتفاصيل قصر النظر وضعف الانتباه عدم التواصل	فرط الحساسية بطء العمل عدم القدرة على الإدراك العام	التكامل النقد عدم الاستجابة
المثيرات	عدم الكفاءة عدم التوصل لقرار	الروتين التعقيدات	اللامبالاة عدم الصبر	ضعف التنظيم عدم الدقة
الضغوط والمخاوف	الديكتاتورية التحدى	التهور عدم الالتزام	طول البقاء كبح الجماح	النقد الحزم

شكل (٣ - ١٦) ملخص للنماذج DISC

المصادر

1. Buffet , Dictinary of Quotations at www.quotereference.com .
2. Jung 1923 , 1961 .
3. Jnge 1964 .
4. Marston 1979 .
5. Notably Lorenz 1966 ; and Montagu 1968 .
6. Seligman 1990 .
7. See Bass 1990 for an excellent overview .

8. Tett , Jackson , and Rothstein 1991 .
9. For a more extensive treatment of this principle , see Alessandra , O'Connor , and Alessandra 1990 .



الفصل

٤

المعتقدات ووجهات النظر

" إن المجتمع القائم على المسئوليات يتم توجيهه لصالح الخدمات وإدراك وجهات النظر والتفاهم والتقدم ، بينما يتم توجيه المجتمع القائم على الحقوق لصالح المكاسب والتوازن والتأييد ... وعلى المستوى الرئيسى فالقائد الأساسى هو الفرد ، لذلك فعندما نربط بين البعد الأخلاقى وأفعال الأفراد فنحن بذلك نصل إلى تكامل بيئة العمل بكل ما فيها " .

" كيث فان نير "

المعتقدات

المعتقدات كوحدات للبناء

فى الفصل الأول عرضنا عليكم فكرة الذات الطبقية وناقشنا باختصار طبقات النزعات والقيم . وفى الفصل الثانى ناقشنا كيف يمكن لتلك الطبقات أن تحدد وجهات نظرك وسلوكك . وفى الفصل الثالث قمنا بتفسير المفاهيم الخاصة بالاختيارات والنزعات ، وفى هذا الفصل سنركز على طبقة القيم .

فبينما نجد أن النزعات تبدو بديهية خارجة على نطاق الوعى وتمثل السلوك " الضرورى " ، فإن القيم تعبر لنا عن السلوكيات " الضرورية " المتأملة الناتجة عن التروى . لذلك فالقيم والنظم القيمية ووجهات النظر تعتمد على إدراكنا لمفهوم المعتقدات . فالمعتقدات تمثل الأساس الذى نبنى عليه القيم . وكما سنرى فيما بعد ، فالقيم جميعها تمثل معتقدات ولا يمكن القول بأن المعتقدات تمثل قيماً . فيمكنك

تشكيل معتقداتك من منطلق خبراتك السابقة والحاضرة والتى ستساعد فى تشكيل خبراتك المستقبلية .

أهمية المعتقدات

هناك سببان يفسران ضرورة إدراك المعتقدات وفهمها : (١) من أجل معرفة الذات بشكل أفضل ، (٢) من أجل توفير آليات التغير الذاتى . فالمعتقدات والقيم تمثل الهيكل الإدراكى . فهى تمثل " المصفاة العقلية " والتى من خلالها يمكن التعامل مع الأشياء والأشخاص والأحداث . وهذه المصفاة تؤثر على أساليبك ونواياك ومقاصدك وتؤثر كذلك على أسلوبك فى التفاعل مع الآخرين .

قوة المعتقدات

إن التشابه أو التناقض بين معتقدات البشر هو أساس تقبل هؤلاء البشر أو نبذهم . ونبذ الآخرين يكون على أساس العمر والجنس والعرق والأخلاق وهو الأساس الأول الذى يقوم عليه إدراك التناقض بين المعتقدات . فنجد الأشخاص المختلفين عرقياً مع توافق معتقداتهم يبدون أكثر اتفاقاً عن هؤلاء المتفقين عرقياً ومختلفين فى المعتقدات . فالكثير من الناس لا يهتمون باختلاف العرق قدر اهتمامهم باختلاف المعتقدات . فمبدأ التشابه أو التناقض يستدعى منك تعلم أسلوب للتأثير على الآخرين وقيادتهم . فمشكلات القيادة داخل مؤسسات العمل ليست مجرد مشكلات مرتبطة بـ " سوء التعامل " ولكنها اختلافات مشتركة فى المعتقدات والقيم .

آليات التغير الذاتي

عليك أن تبدأ فى استيعاب وفحص المعتقدات التى تقع تحت نطاق أسلوب تعاملك مع ذاتك ومع عالمك . فالأحداث لا تتحكم فى حياتك ولكنها المعتقدات التى تحكم آلياً هذه الأحداث . فعليك باستيعاب معتقداتك حول ذاتك وحول " مكانك " فى العالم . وتحتاج معتقداتك حول نفسك مشاركة بسيطة من الآخرين وقد تعبر عن

السلبية أو الإيجابية . فعلى سبيل المثال : يكون اعتقادك : " أنا شخص متزن" فى مقابل " أنا لست جذاباً " معبراً للمعتقدات السلبية والإيجابية .

وينشأ ضعف تقييمك لذاتك من تلك المعتقدات . فهو ينتج من المعتقدات السلبية تجاه نفسك ، فكيف يمكن لتلك المعتقدات السلبية أن تحاصرك ؟ وماذا سيحدث إذا استمر هذا الحصار طوال حياتك ؟ وما هو الثمن المدفوع فى مقابل هذه المعتقدات ؟ وكيف ستكون حياتك وأحلامك إذا تم التخلص من هذا الحصار ؟

يسيء العديد من المعتقدات تفسير الواقع مما يتسبب فى تحديد مسار إنجازاتك المستقبلية . عليك إذن أن تجرب هذا التمرين . عليك بتحديد تصرف وحيد عليك القيام به لهدف ما ولكنه هدف مؤجل . واسأل نفسك لماذا لم تتخذ أية خطوة حتى الآن . ثم اسأل نفسك : " ماهى المعتقدات التى تتسبب فى هذا العجز ؟ كيف يمكن لها أن تسهم فى منعى من القيام بما أريد القيام به ؟ " .

مفهوم المعتقد

المعتقد هو التفضيل العقلى المقر بصحة إحدى الأفكار أو المدركات ، والمعتقد لا يمثل مجرد فكرة أو مفهوم ولكنه يمثل الاقتناع بأن هذه الفكرة أو هذا المفهوم يتلاءم مع الواقع . وفى بعض الأحيان يكون المعتقد عكس ذلك . ولذا فالإقرار بالواقع يعتمد على الأسباب والوقائع والبراهين .

والمعتقد يشمل مكونات عاطفية ومعرفية وسلوكية ، فمعظم المعتقدات تتم صياغتها فى شكل محتوى عاطفى أو من خلال الظروف والأحوال . وذلك المحتوى العاطفى يدخل فى مكوناته الأفكار العقلية التى يتم تقديرها حول الذات والعالم والتفاعل بينهما . وكذلك فالمحتوى العاطفى لا يمكن وصفه بأنه مؤلم أو مبهج أو إيجابى أو سلبى . فالعاطفة يتم الإحساس بها عند إدراك هذا الاعتقاد . وبمعنى آخر : فهذا المعتقد أو الاعتقاد يتسبب فى استنباط ردود فعل عاطفية أو فكرية مستقبلية تقع فى نفس هذا المحتوى .

على سبيل المثال : إذا نما الطفل في جو من الحياة الأسرية حيث يوجه إلى أحد الوالدين اللوم بسبب ارتكابه لجريمة الزنا ، سيعتقد الطفل فيما بعد أن الزنا من الأشياء السلبية . وإذا تسببت جريمة الزنا هذه فى التعاسة وتسببت فى الانتهاء إلى الطلاق فقد يرتبط الاعتقاد لدى الطفل بقبح هذه الجريمة أيضاً باستدعاء الألم والعذاب . وفيما بعد عندما تستدعى المناقشات أية محاولة للحديث عن الزنا قد ينتاب هذا الشخص إحساس بالألم والحزن ويتصرف تلقائياً من منطلق أن الزنا يمثل معتقداً سلبياً .

والمعتقدات أيضاً تعتبر ذات صبغة إدراكية فهى تتواجد داخل الهيكل الواعى المنطقى للأفكار المتسلسلة . وتشمل المعتقدات القيمة الفكرية للأفكار الاستنتاجية والتى تستدعى تطبيق قواعد المنطق والعقل لتحديد الصواب من الخطأ .

وقد يتم تنظيم المعتقدات على أساس نفسى ولكن لايمكن تنظيمها على أساس منطقى . فقد تكون قادراً على إثارة معتقد قديم لارتباطه بحدث عاطفى حدث فى الماضى . كما أنك تضم معتقدات لا تحصى قد تلجأ إلى استخدامها فى أية لحظة . لذلك فلا يمكن القول بأن كل المعتقدات تحمل نفس القيمة والأهمية ، فبعض المعتقدات تبدو مركزية تعتمد على حياتك اليومية بينما تجد البعض الآخر هشاً لا قيمة له . فعلى سبيل المثال قد يكون لديك اعتقاد بأن الديمقراطية هى الطريقة المثلى للتنظيم والسيطرة على المجتمع . فالمعتقد المشترك غير المركزى قد يهتم مثلاً بالمناداة بالحقوق ويكون دائماً لدى الفرد الذى يحيا فى مجتمع ديمقراطى . وإن كنت لا تعتقد أن الديمقراطية هى الوسيلة المثلى للسيطرة فقد تكون الرغبة فى تحقيق العدالة والحقوق غير مثيرة بالنسبة لك . ويعتمد أكبر كم من المعتقدات لديك على تلك المعتقدات المركزية ، فكلما كان المعتقد مركزياً ، كان أكثر تأثيراً وكانت تطبيقاته أكثر وأكثر بالنسبة للتعامل مع الآخرين .

المعتقدات والقيم

المعتقدات هى أساس القيم والنظم القيمية . لذلك فنحن نكرر دائماً أن جميع القيم تمثل معتقدات ولكن كل المعتقدات لا تمثل قيما . فالقيمة تمثل معتقداً منفردا بعينه موجهاً إلى هدف أو غاية . وقد تكون هناك معتقدات أخرى تدعم القيم ، ولكن المعتقدات النهائية تركز على أفضل الأهداف التى نطلق عليها القيم .

ما هى القيمة ؟

القيمة هى المعتقد المستمر الموجه نحو غاية أو هدف اجتماعى أكثر من غيرها من الغايات والأهداف . فالمعتقد هو المتحكم فى الموقف والأشياء والأشخاص ويتم استدعاؤه من خلالهم . وتركز القيمة على الأهداف المستقبلية ووسيلة الوصول إلى تلك الأهداف . فهى تتدرج من الأفضل إلى الأفضل بدلاً من التدرج من الجيد إلى السيئ . وتشمل الأمثلة على تلك القيم التى تقصد الغايات ، الرغبة فى الغنى والرغبة فى تحقيق السلام العالمى . والأمثلة على القيم التى تقصد الوسائل تشمل الرغبة فى الصدق أو التعامل مع الآخرين من منطلق رغبتك فى كيفية تعاملهم معك .

لننظر إلى تلك القصة الخاصة بـ " غاندى " ، فلقد كانت هناك سيدة تهتم بصحة ابنها ، وطلبت من " غاندى " أن يتحدث إليه . ونقلت تلك السيدة إلى " غاندى " مدى تأثير السكر على أسنان طفلها وشفتيه . وطلبت من " غاندى " أن يطلب من الطفل التوقف عن تناول السكر . فكر " غاندى " لبضع لحظات ثم أخبرها بأنه سيفعل ما تشاء وطلب منها أن تحضر الطفل إليه ولكن ليس قبل ثلاثة أسابيع . وبعد مرور الأسابيع الثلاثة ، تحدث " غاندى " إلى الطفل وحصل منه على وعد بالتوقف عن تناول السكر . سألته السيدة عن سبب انتظارها لمدة ثلاثة أسابيع قبل إحضار طفلها ، فأخبرها " غاندى " بهدوء بأن الامتناع عن تناول السكر قد استغرق منه تلك الأسابيع الثلاثة .

معيار القيمة

تقدم لنا تلك القصة الأساس الذى يعتمد عليه معيار القيمة كما يلى : (١) القيمة يمكن اختيارها ، (٢) يتم اختيارها من بين البدائل ، (٣) يتم اختيارها من منطلق الإدراك والفهم والنتائج ، (٤) يتم التعامل بالقيمة عبر مرور الوقت ، (٥) للقيمة جدارتها العامة . والآن دعونا نفحص تلك المعايير الواحدة تلو الأخرى .

القيمة يمكن اختيارها

تمثل القيمة معتقداً يتم اختياره . فالسلوكيات الإجبارية أو القهرية لا تمثل أساساً للقيم . فالتعامل تحت تأثير التهديد أو العقاب قد يكون نتاجاً لقيمة محددة ولا يكون ذلك لصالح شىء محدد . فعلى سبيل المثال : إذا تطلب الأمر من أحد الأشخاص أن يختار ما بين التصرف بأسلوب يتفق مع " قيم " الشركة أو يتعرض للفصل فلا يمكن القول بأن قواعد الشركة تمثل " قيمه " الخاصة ولكنها تمثل القيم التى يتعامل بها داخل العمل . ففى قصة السكر لم يتم إجبار " غاندى " على التحدث مع الطفل ، ولكن كان الأمر باختياره .

القيمة يتم اختيارها من بين البدائل

يتم اختيار القيمة من بين العديد من البدائل الأخرى . وبمعنى آخر فالناس يعتقدون أن بعض الأهداف والوسائل تبدو أفضل بالنسبة لهم وللآخرين **بالمقارنة ببعض الأهداف والوسائل الأخرى** . وحتى تتمكن من التصرف من خلال قيمك فأنت بحاجة إلى التفكير الانعكاسى والذى يرتبط بالقدرة على تحديد ما هو الأفضل وما هو الصحيح فى مقابل ما هو أسوأ بالنسبة لك .

وغالباً يختار الناس ما يبدو سيئاً أو جيداً بالنسبة لأنفسهم وللآخرين دون الاهتمام بالبدائل . فعلى سبيل المثال : أثناء الصراع الكورى اعتقد معظم أفراد الشعب الأمريكى أن الديمقراطية هى أفضل أشكال الحكم . ومع ذلك فالجنود المحاربون فى كوريا كانوا أكثر ميلاً إلى أيديولوجية الشيوعية . والبعض منهم كان يعانى من صراع

القيم لأنهم لم يتعرضوا من قبل للحكم الديمقراطى أو الشيوعى . ولكن اختيار الديمقراطية يعنى ضرورة فهم كليهما . ونحن نعتقد بالطبع أن الديمقراطية هى الاختيار الأفضل ، وقد يعتقد البعض الآخر غير ذلك ولكن اعتقادنا يجب أن يكون قائماً على أساس فهمنا للأحداث والنتائج المرتبطة بالبدائل الأخرى مثل " الفاشية " أو " الشيوعية " .

فيتصرف الناس غالباً من منطلق بعض المستويات التى تحدد الصواب والخطأ ، وقد يكونون مرتبطين نفسياً ببعض المستويات التى ترتبط بغيرها ذات الدلالة والمغزى الأكثر وضوحاً ، ويتصرفون من خلال تلك المستويات دون الحاجة إلى فحص البدائل الأخرى ، وتسمى تلك القيم التى لم يتم فحصها " **بالقيم المبرمجة** " والتى تتقبل بعضاً من الأنماط والسلوكيات الاجتماعية ويتم التعامل بها عبر الوقت . وهى تمثل القيم ولكنها مجرد قيم مبرمجة لم تتعرض للفحص ومعتمدة على معتقدات محددة .

اختيار القيم يتم من منطلق ما لها من نتائج

يتم اختيار القيمة بالنظر إلى نتائجها . فى قصة السكر ، كان " غاندى " يدرك معنى اختياره للحديث مع الصبى وارتباطه بضرورة الإقلاع عن السكر قبل أن يطلب منه شخص آخر القيام بذلك . والنتائج المتوقعة يتم التوصل إليها من خلال التعامل المباشر مع القيمة . وتذكر جيداً أن المعتقدات (وكذلك القيم) يتم تشكيلها من خلال الخبرة المباشرة أو المعتمدة على السلطة .

و " القيمة المبرمجة " يتم تشكيلها دون التعرض للخبرة المباشرة التى تسمح للفرد بتقدير النتائج بشكل متكامل . فعلى سبيل المثال ، قد تفكر أن الفاشية هى أفضل نمط للحكم ، ولكن لكى تضمن أن يكون معتقدك مختاراً وليس مبرمجاً فأنت بحاجة إلى فحص معتقداتك حول الفاشية لتبدو اختيارية بدلاً من أن تبدو مبرمجة . فقد يرى أحدهم اعتقاداً منه بأفضلية الفاشية أن الناس لم يُخلقوا جميعاً متساوين ، وقد يرى شخص آخر أن البشر لا يمكنهم إدراك التطبيقات الاجتماعية لرغباتهم . وقد يرى شخص ثالث أن كل مجتمع يحتوى على الصفوة وهم القادرون على تحديد الأفضل

للآخرين . وحتى **تختار**" الفاشية " فعليك أولاً فحص النتائج القائمة على أفكارها خاصة إن لم تكن من هؤلاء الصفوة .

ويُسهل لنا الاعتقاد ـ القيمة ـ القائم على الخبرة المباشرة عملية فحص البدائل وتحديد نتائجها . ونطلق على هذه القيم التى تعرضت للفحص **القيم " الاستنتاجية "** .

يتم التعامل بالقيمة عبر الوقت

يمكن التعامل بالقيمة عبر الوقت . فكما أكدنا من قبل فإن جميع القيم تحمل مكوناً سلوكياً بداخلها . وفى حالة " غاندى " لم يرغب هو فى أن يطلب من الطفل القيام بشىء لا يمكنه القيام به . وبينما نجد أنه ربما تكون هناك حالات استثنائية فقد يكون من التناقض أن تقول إنك تقيم كل شىء بينما لا تتصرف من منطلق هذه القيم عبر الوقت .

للقيمة جدارتها العامة

للقيمة جدارتها أو منفعتها للجميع . فالأسلوب الذى اتبعه " غاندى " مع الطفل يسمح له بالإعلان عن سلوكياته والتصريح بها للجميع . من خلال ذلك فهو قد اختبر قيمه فى ضوء ملاحظات الآخرين . فيمكن للآخرين تقديم المساعدة إليك فى فحص البدائل الممكنة ونتائجها . وفى معظم الأحوال فالرأى العام يسمح لك باختيار مدى اقتناعك النفسى وتعلقك بالقيمة . فهل يمكنك أن تقيم أى شىء تعجز عن التصريح به لمن حولك ؟ بالطبع إن هناك أشياء تقيمها ولكن لا ترغب فى الإعلان عنها مما يجعل العديد من قيمك فى انتظار " إلقاء الضوء عليها " فى حالة استخدامك لها عبر الوقت .

التعامل بالقيمة

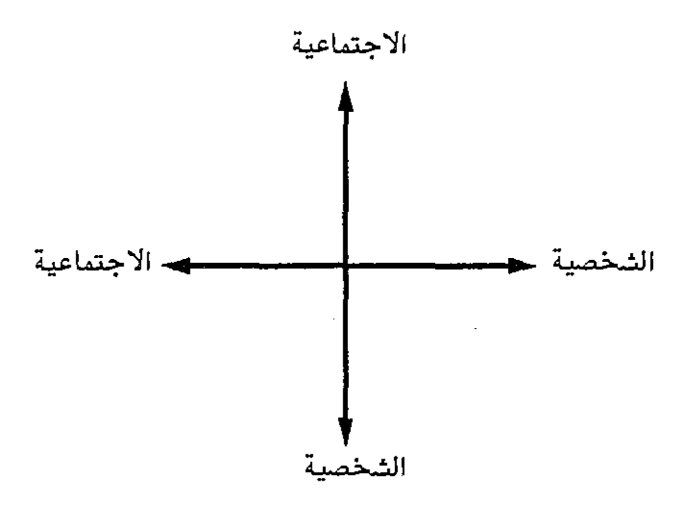
إن القيم الاستنتاجية يتم التوصل إليها من خلال التعامل بالقيم المتأصلة ، ففى حالة اختيارك لقيمة معينة من بين العديد من القيم يكون ذلك على أساس فهمك للنتائج الممكنة لها . وإذا استمر هذا الاختيار معك عبر الوقت فأنت بذلك أصبحت تتعامل بهذه القيمة . فبمرور الوقت ستجد أنك ستعتاد على هذه القيم إلا فى حالة حدوث خلل فيها قد يستدعى منك فحصها . فبعد أن يتم استنتاج القيمة تعمل هذه القيمة كمصفاة يتم من خلالها تقليل حجم الأخطاء المرتبطة بها . فعلى سبيل المثال : إن كنت تعتقد مثلاً أن الزنا ليس من القيم الحميدة ثم تعرضت إلى نتائجه فستجد أنك ستتجنب كل هذه النتائج فيما بعد .

أنواع القيم

هناك نمطان لأنواع القيم : **الوسائل والغايات** . ويبدو هذا التمييز مهماً نظراً لأن قيم الغايات عددها أقل ، ويمكن التفكير فى قيم الغايات باعتبارها تحقق هدفاً لك وللآخرين وهى ذات مغزى **اجتماعى وشخصى** . مثل السلام العالمى أو الإحساس برضاء العملاء وتحقيق الأمان للأسرة وهى تمثل أمثلة اجتماعية ، بينما نجد الأهداف الشخصية تمثل السلام والصفاء الذهنى والحياة التى يسودها الرخاء وتحقيق السعادة . وإذا كانت القيمة ذات مغزى اجتماعى فهى تتعلق بكيفية الترابط بين الذات والآخرين معاً . أما القيم الشخصية فهى التى تركز على ما هو مرغوب فيه للذات ولا تشمل بالنسبة للآخرين سوى التعاملات غير المباشرة . وبمعنى آخر ، فالقيم الخاصة بالغايات قد توجه نحو الذات أو نحو الآخرين .

وقيم الوسائل بالمثل لها **اتجاه شخصى وآخر اجتماعى** . والأمثلة الاجتماعية تشمل الصدق وتحمل المسئولية والعدالة . وتلك القيم لا تصل بنا إلى تحقيق قيم الغايات ولكن ما ترمى إليه هو تحقيق التفاعل مع الآخرين ، فهى تركز على التعامل المفتوح مع الآخرين وعند ارتكاب الخطأ تسبب الإحساس بالذنب وعذاب الضمير . والنمط الآخر هو القيم الشخصية للوسائل . ومن الأمثلة عليها ، أن يبدو الشخص

أكثر منطقية واستقلالية وقادراً على السيطرة على الذات . وهى تركز على الجانب الشخصى بينما لا يظهر اهتمامها بالجانب الأخلاقى أو الاجتماعى والإحساس بمعنى " الواجبات " تجاه الآخرين . وقد يؤدى الفشل فى استخدام تلك القيم إلى الإحساس بالخزى أو عدم التوافق الشخصى وذلك على المستوى الفردى . ويمكن عرض تلك القيم من خلال شكل (٤ ـ ١) .



شكل (٤ ـ ١) أنماط قيم الوسائل والغايات

أنظمة القيم

لدى كل فرد خليط من تلك القيم السابقة الذكر ـ الغايات والوسائل ـ والتى يتم استخدامها لتحديد نوع الخبرة والاختيارات المستقبلية . وينتج عن هذا الخليط المزيد من القيم والمعتقدات المترابطة التى ندعوها " **أنظمة القيم** " . فالقيم تعتمد على النظم بمعنىأن كل قيمة ومعتقد يعتمد أساساً على القيم والمعتقدات الأخرى فى داخل نظام مركزى داخل محيط معين . والنظام هنا لا يعنى أن الترتيب يكون حسب الأولويات والذى يبدو فقط داخل الخبرة أو التطبيقات أو الانعكاسات التى تعتمد على التروى ورد الفعل .

ولكل شخص قيمه للغايات والوسائل ولكن لا يوجد تسلسل تدريجى لتلك القيم لدى الجميع . فبعض الناس يسعون أكثر وراء القيم الشخصية والبعض الآخر يهتم ويركز على القيم الاجتماعية . والعكس صحيح . وقد يبدو نادراً أن يتم توجيه سلوكيات الفرد من قبل قيمة واحدة . وبدلاً من ذلك ، فتلك الشبكة التى تحوى القيم والمعتقدات المترابطة هى التى تقود وتوجه سلوك الجميع . وأولوية استخدام إحدى القيم يعتمد على بعض العوامل مثل النمو الفكرى والحس الثقافى والتعليم والجنس مما يجعله أكثر اعتماداً على الخبرات والوقت . وبمعنى آخر فنظام القيم يمثل تلك الشبكة التى تحمل القيم والمعتقدات معاً مع ضرورة ثباتها عند اتخاذ القرار .

وهناك العديد من المجالات التى يتم فيها تشكيل القيم . فمن المعتاد أن يشكل الناس قيمهم فيما يتعلق ببعض القضايا مثل السياسة والاقتصاد والجمال والأخلاق والقوة والحاجات الاجتماعية . وتتحد القيم معاً داخل نظام يشمل الأفكار والقيم المرتبطة بالاقتصاد والأخلاق والقوة والسلوك الاجتماعى ، كذلك فالوسائل والغايات ترتبط ببعضها ولكنها غير مختلطة . فالغايات لا تطرح لنا الوسائل ولكن الوسيلة قد تخدمنا فى الوصول إلى العديد من الغايات ، ويمكن القول بأن العديد من الوسائل قد تستخدم فى الوصول إلى غاية وحيدة .

فعلى سبيل المثال : قد تتفق أنت وزوجك على تنشئة أبنائكما على الصدق فأنتما بذلك تشتركان فى نفس قيم الغايات . وقد ترى أن الأطفال من الواجب عقابهم عندما يمتنعون عن قول الحق ، فتلك هى وسيلتك لتنشئة أطفالك على الصدق . كذلك ، فقد يرى زوجك أن الطريقة المثلى لتحقيق ذلك هى التحلى بالصدق معهم وأن نسمح لهم بالتعرض للخبرات للوصول إلى النتائج عندما نجدهم لا يتحرون الصدق سواء بأنفسهم أو من حولهم ، فتلك وسيلة أخرى قد تستخدم لتحقيق نفس الغاية .

قيمة القيم

للقيم العديد من الوظائف المهمة ، وحتى نفسر لك ذلك علينا أن نعرض لك القصة التالية عن " هانك آرون " . فى عام ١٩٥٧ ، التقى فريقا " ميلوكى برايفز " ،

و " نيويورك يانكيز " فى دورى البيسبول . وكان " هانك آرون " من بين أشهر لاعبى فريق " برايفز " والذى كان أفضل قائد لأفضل فريق بيسبول فى التاريخ . وعندما كان " آرون " على وشك أن يضرب الكرة بمضربه حاول " يوجى بيرا " أن يفعل معه ما يقوم به دائماً مع اللاعبين الأفذاذ ، فقد حاول إثارته .

قال " بيرا " : " إنك تمسك المضرب بطريقة خائطة ، قم بإدارته ومن ثم تستطيع رؤية العلامة التجارية " . ولكن " آرون " قال وعيناه لا تزالان مثبتتين على الصور : " لقد جئت إلى هنا لأضرب الكرة وليس لأقرأ " .

فالبشر يستخدمون القيم من أجل : (١) دفاع الأنا ، (٢) تقديم الذات فى محتوى اجتماعى ، (٣) التأكيد على الصراع الذاتى واتخاذ القرارات ، (٤) الدافعية . والآن دعونا نفحص تلك الوظائف كلاً على حدة .

دفاع الأنا

إن الحاجات والمشاعر والتصرفات غير المقبولة اجتماعياً يمكن التعبير عنها من خلال عبارات سهلة من أجل التبرير والمنطقية . وبالطبع فإن القيم لا يمكنها التعبير عن الأشياء " المستخدمة بشكل شائع " . ولكن استخدام القيم يهدف إلى تبرير وتفسير الأفعال التى تمت فى الماضى حتى لو كانت تلك القيم غير مسئولة عنها . فالقيم تسمح للفرد برؤية بعض الأفعال غير المقبولة للآخرين بشكل أقرب إلى المنطقية ، ولذلك يظل لدى الفرد الإحساس بالأخلاقية والتكافؤ ، وهما أمران ضروريان لتقدير الذات .

فى قصة مباراة البيسبول ، لم يكن مطلوباً من " آرون " " الدفاع " عن تصرفاته تجاه هذا اللاعب ولكنه كان يرد على من يحاول إثارته .

تقييم الذات

القيم هى الوقود الاجتماعى الذى يمكن من خلاله أن يتم التفاعل الشخصى بين المجموعة والفرد ، فالقيم تسمح للفرد باتخاذ مكانة معينة فى القضايا الاجتماعية والاقتصادية والشرعية والسياسية والأخلاقية والجمالية فى الحياة اليومية . فهى تمثل المرشد الأساسى للتحكم فى الذات فى ضوء (قيم) الآخرين . وعلى النقيض من ذلك فكل فرد يستخدم قيمه الخاصة للتقدير والتقييم وتوجيه اللوم إلى الآخرين . ويمكن استخدام القيم لإقناع الآخرين والتأثير عليهم من خلال الصلة التى تعتمد على القيم أو المعتقدات العامة .

والقيم التى كانت بين كل من " آرون " و " بيرا " يمكن أن نطلق عليها اسم " اللعبة " فمعظم الرياضات لها قيمها الخاصة والتى تحدد " أصول اللعبة " . فالقواعد والأعراف والتقاليد نطلق عليها اسم القيم ، فهى تحدد لنا المحتوى الذى يتم من خلاله تقديم الذات . ونجد أحياناً أن الناس يحبون الرياضة ويشاهدونها من خلال الأفراد القائمين عليها فى محتوى القواعد والحدود ، أو ـ كما يمكن أن نقول ـ من خلال الوسائل والغايات . فإذا لم تكن أصول اللعبة داخل مؤسسة العمل واضحة فقد نعتقد أن الأفراد غير أكفاء ، ونتساءل هل يمكنهم إبراز المزيد من الجهد للحصول على المتعة فى العمل ؟

التأكيد على الصراع الذاتى واتخاذ القرارات

إن الاختلافات فيما بين القيم تعتمد على الصراع الموجود منذ تاريخ الإنسان البشرى . والتأكيد على الصراعات القيمية بين الدول والمجموعات أو الأفراد لا يجد له مجالاً واضحاً فى هذا الكتاب . ولكن قد يساعدنا فهمنا للقيم على تفسير بعض الصراعات الذاتية التى نتعرض إليها . فالصراعات دائماً تكون بداخل النظام القيمى الذى من الممكن أن يثير المزيد من القيم ، ومن ثم ينشأ الصراع . وقد يبدو من الصعب فى الكثير من الأحيان أن نتعامل مع جميع القيم الموجودة بداخل النظام القيمى .

وقد يحدث استقبال القيمة عندما تكون بمعزل عن باقى القيم . فلم يعتد البشر أن يكونوا أقل صدقاً أو أقل إحساساً بالسعادة أو أن يكونوا أكثر صدقاً فى بعض الأحيان دون الأخرى . وكما أن البشر ينضجون ويتطورون فهم بإمكانهم أن يصبحوا أكثر قدرة على اختيار القيم الملائمة فيبدأون فى ترتيب أولوياتهم أو توحيد بعض القيم على نحو منظم مما يجعل القيم تخضع لنظام الأولويات . وعندما يكون القرار متعلقاً باستخدام قيمة بدلاً من أخرى سيكون السلوك هو نتيجة للترابط الذى يصل بين كل القيم عند استدعائها داخل موقف معين .

وفى قصة " آرون " كان " هانك " أكثر وضوحاً عندما أشار إلى القيمة التى يرمى إليها ، فلم يبال بملاحظة "بيرا" ، فنظام القيم هو أساس من المعتقدات والقيم التى تساعدك على الاختيار بين البدائل والصراعات وتقرر نوع سلوكك أو تصرفك .

الدافعية

تمثل القيم وسيلة للدافعية الذاتية . فقيم الغايات توجه غالباً نحو المستقبل وتساعدك على الوصول إلى رغباتك والتعبير عنها . والغايات والوسائل المرجوة تعبر عن أسباب الحياة والتى لا ترمى إلى الاحتياجات اللحظية البيولوجية للفرد . فهى تمدك بالإحساس بتقدير الذات طوال حياتك لتتجه بك نحو الكفاءة والإنجاز . فقيم الغايات تمثل هدفاً يركز على أحداث المستقبل . وهى تعلمك " شئونك " فى هذه الحياة كإنسان .

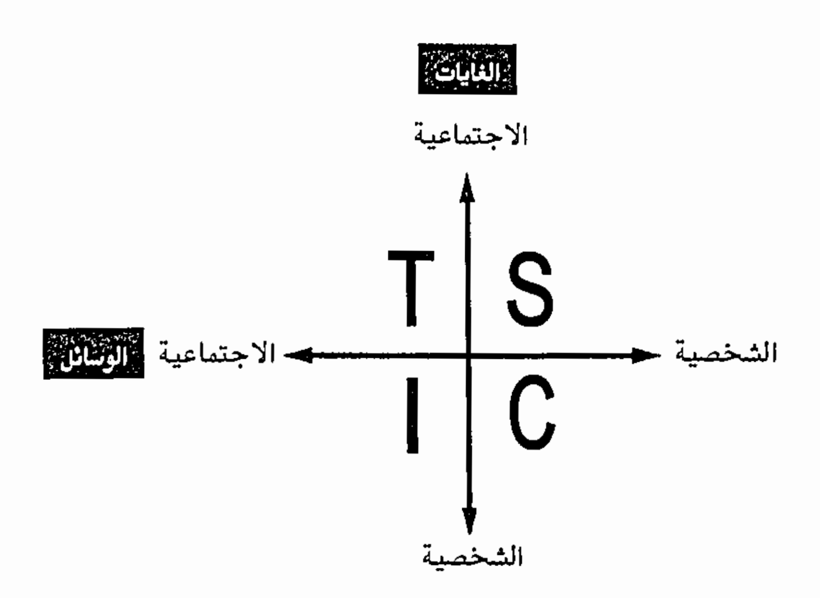
والتفكير فى قيم الغايات يحرر طاقاتك ، والدافعية هى التعبير عن الاهتمام والحماس والإثارة نحو الوصول إلى الغاية . وفى مثال " آرون" كانت دافعية " هانك" تبدو أكثر وضوحاً ، وأداؤه كان يعبر عن غاياته بوضوح ، فهو يمثل التصرف الهادف للشخص . وبدون قيم الغايات تقتصر تلك التصرفات الهادفة على التطبيق المتحول إلى نطاق البيئة . وعليك أن تشعر بالهدف الذى يجعلك تدرك تلك المهمة التى أنت بصددها .

وكما رأينا مع " آرون " فأنت تواجه الهجوم غالباً فى حياتك وفى عملك ، فما هى الأهداف التى ترمى إليها فى هذا الوقت عند التعرض للهجوم ؟ فنجاحك ودافعيتك مرتبطان بقيمك . وباعتبارك إما قائداً أو من التابعين فإن تصرفاتك وتصرفات الآخرين تتحدد من خلال " أصول اللعبة " . والجزء الأكثر أهمية من سلوكك القيادى يقع فى نطاق " أصول اللعبة " فيما يتعلق بمن ترغب فى التأثير عليهم . وتحديك لمعنى " أصول اللعبة " ينتج من وجهة نظرك حول النظام القيمى .

وجهات النظر

أنت تعرف من خلال الخبرة أن للناس وجهات نظر مختلفة ، والهدف الأساسى لهذا الفصل هو الاهتمام بالمعتقدات الناتجة عن الغايات والوسائل الخاصة بكل فرد . والاختلاف فى وجهات النظر ينتج عن اختلاف المعتقدات حول ما نسميه بالغايات المرغوبة أو الوسائل . ويتم تنظيم الغايات والوسائل لدى كل فرد داخل نظام قيمى للمعتقدات المترابطة . وتسمى مجموعة المعتقدات أو القيم المشروعة **بوجهات النظر** .

وتوضح لنا الأبحاث أن هناك أربع وجهات نظر عامة . وتعبر الحروف T ، I ، C، S عن تلك الوجهات الأربع . وهذه الحروف ليس لها أية صلة على الإطلاق بالنموذج DISC السالف الذكر فى الفصل الثالث . وكما ناقشنا فى الفصل الثالث ، فالنزعات تبدو فطرية وغير مكتسبة سلوكياً ، بينما تبدو القيم منطقية وتعبر عن السلوك المتحرر . وقبل توضيح تلك القيم المرتبطة بوجهات النظر علينا أن نلاحظ الحروف الموضحة فى شكل (٤ ـ ٢) حول الغايات والوسائل . فالوسائل الاجتماعية والغايات تأخذ الحرف " T " ، والغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية تأخذ الحرف " S " وهكذا . وتلك الوجهات النظرية الأربع ترتبط بالأنماط المذكورة فى شكل (٤ ـ ١) حول الوسائل والغايات .



شكل (٤ ـ ٢) وجهات النظر حول الغايات والوسائل

التركيز على الذات والآخرين

كل من أنماط القيم (الغايات والوسائل) تهتم بشيء مختلف للتركيز عليه . فعلى سبيل المثال نجد أن الغايات الاجتماعية تركز على المستقبل وما هو الأفضل للبشرية (مثل السلام العالمي) . مفهوم الغايات الاجتماعية يعبر عما هو الأفضل للجميع . فعند التصرف من المنطلق الاجتماعى فأنت تعمل لأجل الآخرين .

لنفترض مثلاً أنك تحيا حياة مريحة من منطلق غاياتك ، فتلك القيمة هنا تبدو أكثر تركيزاً على الذات . فمن خلال تلك الحياة الرغدة ستجد أنك لم تضع الآخرين فى اعتبارك . فقد تكون راغباً فى نفس تلك الحياة للآخرين أو لا ترغب فى ذلك . ويعتمد ذلك على مدى تأثيره عليك ، فعند التصرف من منطلق الغايات الشخصية تجد أنك تتصرف بشكل شخصى (شكل ٤ ـ ٣) .



شكل (٤ ـ ٣) التركيز على الذات والآخرين

وتركز وجهة النظر " C " أكثر على الغايات والوسائل الموجهة نحو الذات . وتمثل الحياة الرغدة والإحساس بالرضا والرخاء والأمان واحترام الذات أمثلة على الغايات والوسائل الذاتية . وتمثل الرغبة فى المنطقية والشجاعة والتأمل والتفكير فى الآخرين بما يتفق مع رغباتك لذاتك وأن تتمنى للآخرين ما تتمناه لنفسك أو الإحساس بالعدل والحب الشامل بدلاً من الحرب أمثلة تدلك على الوسائل الموجهة نحو الذات .

وتمثل وجهة النظر " T " الاتجاه نحو الغايات والوسائل الاجتماعية . فمثلاً تعتبر الرغبة فى السلام العالمى وجمال الكون والأمان القومى أمثلة للغايات الاجتماعية وكذلك فالرغبة فى الصدق والعدل والحب تمثل أمثلة للوسائل الاجتماعية . وكما ترى فإن وجهات النظر " C " و" T " تبدوان متناقضتين .

وحتى تستوعب كل وجهات النظر ، عليك أن تتخلى عن فكرة الخير والشر والصواب والخطأ عند تحليل تلك المفاهيم وإلا ستجد أنك سترفض بعض وجهات النظر قبل مجرد البدء فى فهمها .

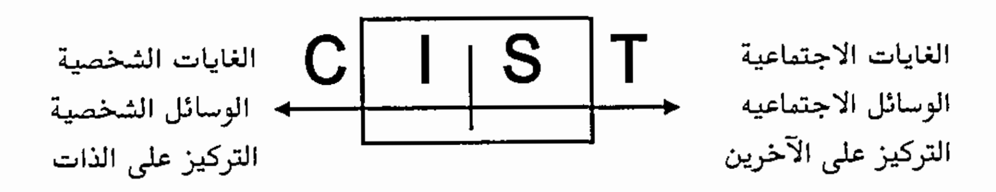
التركيز على الحقوق والمسئوليات

من العناصر الأساسية المهمة عند فحص وجهات النظر القيمية السيطرة والتحكم . فبالنسبة لمن يهتمون بالحقوق نجد أن عملية السيطرة على الغايات والوسائل تقع

بداخل الشخص نفسه ، فالقيم الخاصة بالفرد عليها أن تسمح بحد أقصى للحرية والتصرف المطلق . فالتركيز على الحقوق يتطلب تدعيم الحزم والتحفظ ، كما أن الاهتمام بالحقوق يدعم مطالبة الفرد بحقوقه وتشريعاته والتى تبدو فى صورة المكتسبات الذاتية .

وعلى العكس ، فالاهتمام بالمسئوليات يضع معنى الخير فى أيدى الجماعة . فالتركيز على المسئوليات يهتم بما تحتاجه الجماعة من الفرد وما هو الأفضل بالنسبة للجماعة أكثر من الفرد . ويدعم التركيز على المسئوليات الاهتمام بالخدمات والتركيز على وجهات نظر الآخرين والتكافل للوصول إلى الرخاء من أجل الجماعة . والأولوية هنا توجه نحو فائدة الجماعة وبذلك نجد أن مسئولية الفرد ودوره يدعمان التفكير المشترك للجماعة (انظر شكل ٤ ـ ٤) .

فعلى سبيل المثال : عندما نناقش مشكلة مثل الإجهاض ، فقد يدعم الجميع حق الشخص فى أن يفعل بجسده ما يشاء ، ولكن المسئولية العامة تقول : " إن ذلك ليس حقاً ولكنه إنسان بشرى يتم " قتله " وليس علينا أن نحكم عليه بالقتل " .



شكل (٤ ـ ٤) التركيز على السيطرة

وتتجه وجهات النظر " C " و" I " نحو الحقوق الشخصية بمقتضى الغايات والوسائل . والأمثلة كثيرة مثل الإحساس بالرضا والسعادة والحياة الرغدة باعتبارها أمثلة للغايات ، والأمثلة على الوسائل تشمل التصور والمنطق والكفاءة .

وتتجه وجهات النظر " T " و" S " بشكل أكبر نحو القيم التى تدعم المسئوليات . والأمثلة التى تعبر عن الغايات تمثل السلام العالمى والعدالة ، والوسائل تشمل التسامح والتعاون والبهجة . ويوضح لنا شكل (٤ ـ ٥) تجمع هذه العناصر معاً .

والحروف " T " ، " I " ، " C " ، " S " تعتبر رموزاً لوجهات النظر تلك ، فالحرف " T " يعبر عن التقليدية ، و " I " يعبر عن الوسطية ، و " C " يعبر عن الاعتراضية ، و " S " يعبر عن وجهة النظر التركيبية .

الغايات الاجتماعية الوسائل الشخصية التركيز على الذات والآخرين المسئولية تجاه الذات والآخرين S	الغايات الاجتماعية الوسائل الاجتماعية التركيز على الآخرين التركيز على المسئوليات T
الغايات الشخصية الوسائل الشخصية التركيز على الذات التركيز على الحقوق C	الغايات الشخصية الوسائل الاجتماعية التركيز على الذات والآخرين التركيز على حقوق الذات والآخرين I

شكل (٤ ـ ٥) تجمع لوجهات النظر المختلفة

قبل أن نقوم بفحص تفسيرنا لكل من وجهات النظر الأربع هذه ، عليك أن تفكر فى ذهنك كما يلى : (١) لا توجد وجهة نظر متكاملة أو أفضل من الأخرى من حيث قدرتها على التحكم فى تصرفات الشخص . (٢) قد لا يعبر لك تفسير وجهات النظر عن القدرة على التنبؤ بالموقع الملائم للفرد لأن كل فرد قد يكون لديه نقص فى الخبرات المطلوبة لهذا الموقع داخل نظامه القيمى . (٣) الخبرة والتعامل الاجتماعى

والأحداث الحياتية قد تنتج عن تغير وجهات النظر من منطلق الاهتمام بالتعامل المباشر مع القيمة . (٤) الملاحظات السلوكية للفرد لا تكفى لتحديد وجهة النظر المحددة . فكيفية تصرف أحدهم قد يلقى الضوء أكثر على نزعاته . ومحاولة طلب تفسير من الشخص لتوضيح معتقداته وقيمه المعبرة عن سلوكه قد تبين لنا وجهة نظره . فالإجابة ستكشف لنا بسهولة عن معتقداته القائمة على نظامه القيمى .

وجهة النظر التقليدية

كما رأينا فى شكل (٤ ـ ٥) نجد أن وجهة النظر التقليدية تركز على الغايات الاجتماعية والوسائل الاجتماعية . فهى تركز على المسئوليات وما يعرف " بالخير والشر " فى هذه الحياة ، وهى تهتم بالمسئوليات أو ما يسمى بمسئوليات الآخرين . وتسعى وجهة النظر التقليدية إلى إدراك القواعد والقوانين والأعراف والأفكار الخاصة بالجماعة التى تنتمى إليها ومدى ملاءمتهم ومطابقتهم لهذه الفكرة الإدراكية . وحتى نصل إلى الفهم الدقيق لتلك المعتقدات التقليدية التابعة لجماعة معينة فنحن بحاجة إلى معرفة المزيد حول تلك الجماعة . فعلى سبيل المثال : قد تكون بحاجة إلى تحديد نوع الطائفة الدينية والسياسية والمهنية وهكذا .

الحدود الرئيسية للقيم ـ الغايات الاجتماعية

القيمة الأساسية لدى وجهة النظر التقليدية للجماعة تتمثل فى تحمل المسئولية . فغايتهم الأساسية تظهر فى حالة متواصلة من " الإحساس بالمسئولية " سواء فى العمل أو فى المنزل ، وتحديد ما هو الأفضل للأسرة وأماكن العمل ودور العبادة أو الاهتمامات الأخرى التى يطلق عليها معنى الجماعة . فهى تركز على مساعدة الآخرين والمشاركة فى مجتمعهم ، بغرض توجيه الخدمة إليهم للارتقاء بهم إلى أحسن المستويات . ففى اعتقاد التقليديين نجد أن تقاليد الماضى هى الأفضل مع محاولة الاحتفاظ بقيم الكبار لتحكم " جماعتهم " .

ويركز التقليديون على الجماعة نظرا لأن السلطة الأساسية هى التى تحدد الأهداف ونوع العمل . ويشعرون بالزهو الشديد عند التعرض لمثل تلك الضغوط . فهم يهتمون بأن يبدوا فى صورة العنصر المشارك حتى لو كان ذلك على حساب حياتهم اعتقاداً بأن البشر قادرون على تقديم المزيد من خلال تعاونهم . وهم لا يعيرون اهتماماً بتقديم المزيد عما يحصلون عليه ، ويعتبرون ذلك واجبهم تجاه العمل للوصول إلى مستقبل أفضل لهم وللأجيال القادمة .

الوسائل الرئيسية للقيم ـ الوسائل الاجتماعية

القيم الخاصة بالوسائل لدى التقليديين تتمثل فى التفانى والإخلاص للعمل . وقيمة التفانى ترتبط بالالتزام بالعمل الشاق من أجل الوصول إلى الأهداف ، فهم يتفانون فى العمل من أجل المشاركة فى تحقيق الهوية الجماعية . فهم أكثر التزاما نحو الآخرين مع التفانى فى هذا الالتزام . والبعض منهم يقدم خدماته لصالح دور العبادة والأحزاب السياسية أو المنظمات ومعظمهم يتعامل داخل الأسرة بنفس منطق الجماعة .

وقيمة الولاء يمكن أن تبدو من خلال إحساسهم بأهمية الطاعة والالتزام بها . فهم يعملون بجد للتأكيد على أهمية النظام الاجتماعى . كما أنهم يعملون على تحقيق القواعد ويطالبون الآخرين بالمثل . ويبدو الولاء من خلال التواصل مع كل من يتبع نفس القواعد .

وقيمة اعتماد الآخرين تتمثل فى نموذج العمل الواجب والذى من خلاله يمكنك تحقيق ما تنوى القيام به . وبالطبع فهم يتوقعون المثل من الآخرين .

صراع تقدير الذات

إن هناك بعض القيم التى تدفع الأفراد تجاه مستقبلهم على المستوى الشخصى . والتعامل بمثل هذه القيم يحرر الطاقة الإيجابية والعواطف مثل المتعة والسلام والبهجة . وعند التعامل مع الآخرين من منطلق الولاء والتفانى واعتماد الآخرين عليك

والإحساس بالمسئولية ، يصبح التقليديون كما يرغبون أن يكونوا تماما مما يساعدهم على تقدير الذات .

وفقدان الاحترام الاجتماعى يتسبب فى صراع تقدير الذات لديهم ، فهم يهتمون بالسمعة التى تنتج عن الإحساس بالمسئولية . ويشعرون بالحزن عندما لا يمكنهم تحقيق الولاء والتفانى ونجدهم أكثر قلقا تجاه اعتقاد الآخرين عنهم .

ويركز التقليديون على استنزاف طاقاتهم والقلق بشأن " تدهور حال الآخرين " وعدم الالتزام بتلبية واجباتهم . وتلك الواجبات تعنى بالضرورة ممارسة الصواب دائما واتباع القواعد . وذلك الخلل فى تقدير الذات ينتج عن عدم التعامل بذلك الأسلوب والالتزام بالتفانى والولاء وتحمل المسئولية والأعباء .

المنظور العام

يقتضى المنظور العام للتقليديين ضرورة أن ترتبط اهتمامات الفرد بتحمله المسئولية . فهم " لا يطمعون فى متعة الحياة " ، ويعتقدون أن على الفرد استغلال ما لديه لبذل أقصى جهد ممكن . ويسعون لتحقيق الرضا من خلال التضحيات التى يقدمونها للآخرين ، ومبدؤهم هو " لا كسب بدون ألم " . ويمكنهم الحصول على تقدير الذات من خلال اتباع القواعد وبذلك فمنظورهم يشمل التقبل لدى الآخرين ولدى السلطة . فهم يعتقدون أن الجماعة أكثر أهمية من الفرد ويتوقعون من البشر التجمع معا تحت شعار الولاء .

ويهتم التقليديون برؤية الحياة من خلال الرؤية العقلية ذات الأبعاد أو من خلال الخيارات . والقيم التى ترتبط بدورهم فى العمل تمثل قضية " الصواب والخطأ " و " العطاء " و " الطاعة والعصيان " ، وعليهم الخيار فيما بينهم . وأسلوبهم فى الحياة يشمل حماية المعتقدات المقدسة والولاء والعادات المتقبلة من الآخرين . وهم يعملون معا للحفاظ على هذا الأسلوب . وتعبر تقاليدهم وعاداتهم ومؤسساتهم ومنظماتهم عن التزامهم بالأجيال السابقة ووفائهم لها .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا الحياتية الخاصة التى تحيط بكل فرد والتى تشكل بالضرورة المعتقدات والقيم . وبالطبع فهى تتأثر إلى حد كبير بوجهات النظر خاصة عند التعرض لإحدى هذه القضايا للمرة الأولى أو الثانية . والقائمة التالية تمثل ملخصاً لدور التقليديين فى بعض القضايا الحياتية الخاصة .

١. السياسية : " من المهم أن أكون مواطناً ملتزماً ومخلصاً وأقوم بواجبى " .

٢. الشرعية : " إننى أومن بالقانون والنظام ، فعلى البشر طاعة القوانين دون جدال ، فالقواعد توضع لمصلحة كل فرد وعلينا اتباعها دون خرقها " .

٣. الجمالية : " تتمثل الحياة الطيبة فى الأسرة السعيدة والعمل الجاد والحصول على قدر من التعليم الأساسى والولاء الدينى . والجمال يقع فى نطاق تلك المبادىء " .

٤. الاجتماعية : " أعتقد أن على البشر محاولة العمل معا ، فأنت تعلم أن الأفضل لك أن تكون لاعباً فى الفريق بدلا من التأرجح بين خارجه وداخله . فالسمعة الطيبة أفضل وأهم من المال الوفير " .

٥. الأخلاقية : " عقيدتى وتنشئة أسرتى ووعيى يمدوننى بالتوجيه نحو الطريق القويم ، فعند التعرض للشك ، أفكر على الفور فى وجهة نظر الآخرين ممن أحترمهم وأرعاهم نحو قراراتى قبل الشروع فيها " .

٦. الاقتصادية : " أنا لا أعتقد فى المعونات ، فعلى الفرد أن يعمل بجد لكى يعيش ، ويودع أمواله البنك ويوفر منها . فالأسلوب الاقتصادى متاح للجميع ، فعندما يجتهد المرء فى عمله يجد أمامه الفرصة للنجاح " .

أسلوب العمل

يشير أسلوب العمل إلى الأسلوب الذى يتخذه الأفراد فى إتمام أعمالهم . وهذا يعنى ـ من وجهة نظر التقليديين ـ القيام بالأعمال التى تمثل التوجيه للذات وللآخرين ، فهم يفضلون الثبات فى العمل مع التركيز فى شيء واحد متخصص . فقد يعملون لصالح جهة واحدة طوال حياتهم تحقيقا لمبدأ الالتزام .

ومبدؤهم هو : " العمل لأجل مصلحة العمل " والذى يعبر عن قيمهم المركزية التى تمثل المسئولية والإخلاص والتفانى ، فهم يرغبون فى إتمام العمل والمشاركة فى تحمل أعباء أسرهم .

تحقيق التطور

نظرا لالتزام التقليديين بالصواب فى نطاق الجماعة التى ينتمون إليها فعليهم وضع خطط تساعدهم على تدعيم معتقداتهم الخاصة . وتلك الخطط يجب أن تكون قادرة على تخفيف الصراعات التى تنشأ مع الآخرين ممن لديهم قيم مختلفة . فالأسلحة والتكنولوجيا الحديثة تستدعى قدرة التقليديين على المشاركة وإبداء المزيد من الرغبة فى التعاون مع النظام العالمى .

وفى نطاق العمل ، يسعى هؤلاء للوصول إلى طرق مرنة للحفاظ على قواعد وسياسات الشركة . فقد يسعون بجد وراء تلك الطرق التى تحافظ على العادات الموروثة مع احترام اختلاف أخلاقيات الأفراد . ويهتم القادة التقليديون بالعناية بالعاملين التقليديين أمثالهم وذلك من وجهة النظر التى تستدعى الرعاية الاجتماعية . ومن خلال تلك التغيرات التى تحدث فى العالم نجد أنهم بحاجة إلى وجهات نظر الآخرين والتى تستدعى الفعالية والتطور والأفكار الجديدة للتفاعلات داخل محيط الشركة .

ملخص عن النظرة التقليدية

يهتم التقليديون بالغايات والوسائل الاجتماعية . وهذا التوجه يقود إلى وجهات نظرهم التى تركز على المسئوليات تجاه السلوك الذاتى وسلوك الآخرين والتى تهدف إلى " تقديم الخير لأكبر عدد ممكن من البشر " . والقيم الخاصة بالغايات تتمثل فى تحقيق الأمان القومى والأمان على مستوى الأسرة والتواصل الاجتماعى والاحترام المتبادل . وقيم الوسائل تمثل الولاء والشجاعة والإخلاص والتفانى والواجب والتى ترتبط جميعها بوجهات النظر الخاصة بهم .

وتصل وجهة نظرهم بهم إلى أن يهتموا برعاية المنظمات والأعمال والنظم التى تخدم الآخرين وتحقق لهم الاحترام داخل المجتمع . والأمثلة على هؤلاء التقليديين كثيرة مثل " والت ديزنى " ، " بوب هوب " ، " جون واين " ، " كاترين هيبرن " ، " روبرت ماكنامارا " ، " رونالد ريجان " ، " جون كيندى ، " وجورج بوش " .

وجهة النظر الاعتراضية

من أكثر وجهات النظر تناقضاً مع وجهة النظر التقليدية هى وجهة النظر الاعتراضية . فأولئك ممن لديهم قيم وأفكار اعتراضية يهتمون أكثر بحقوق الفرد . فغاياتهم تبدو شخصية دائما وكذلك وسائلهم (ارجع إلى الشكل (٤ ـ ٥) صفحة ١٤٢) ومفهومهم لمعنى الخير ينبع من الخبرات الذاتية مع الرغبة المتواصلة فى تحقيق الأفضل دائما لذاتهم .

الحدود الرئيسية للقيم ـ الغايات الشخصية

تنبع قيم وغايات هذا النمط الاعتراضى من منطلق الذات وكيفية تحقيق رضاها . فهم يسعون دائما لتحقيق الرضا النفسى والمادى لذاتهم . وكنتيجة لذلك فهم يبحثون باستمرار عن الخبرات والمميزات التى تزيد من ارتقاء مستوى ذواتهم . فيسعون دائما خلف الخبرات التى تستشعر الخير والتساهل مع الآخرين ، ومبدؤهم فى الحياة هو :

" الحصول على ما ترغب مادام متاحا لك " . وهم يثقون أكثر فى خبراتهم الخاصة ويشكون أكثر فى العادات الخاصة بالآخرين مما يجلعهم ينبذونها وذلك إذا كان لها تأثير على أولوية حقوقهم . وهم يهتمون أكثر بالفردية والاعتماد على الذات دون الآخرين من منطلق أهمية الاهتمام بالذات لأن الآخرين لن يولوها الاهتمام اللازم . فالحياة تنتهى بمجرد لحظة معينة ينتهى فيها كل شيء ، وهم يعتقدون أن الآخرين يريدونك أن تعيش بأسلوبهم من منطلق اهتمامهم بأنفسهم .

وهم أكثر فخراً بذلك الأسلوب الفردى والإحساس بالذات ويعتقدون أن عليهم إنجاز ما يخصهم ويحصلون على الجزاء المناسب تجاه ذلك . فالرغبة فى الوصول إلى ما تريده تمثل جزءاً طبيعياً من الحياة ، والتضحية بالذات تمثل الضرورة الوحيدة فى حال تحقيقها للنتائج المرجوة .

الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الشخصية

تتمثل تلك الوسائل بالنسبة لهم فى كل من الاستقلال والحرية والطموح . وقيمة **الاستقلال** تبدو من خلال الأسلوب الذاتى فى حل المشكلات . فهم يستمتعون بالتعبير عن ذواتهم وتفردهم من خلال الملابس والسلوكيات والعادات بأسلوب غير لائق . فقد يغيرون مجال العمل أو نمط الحياة أو حتى علاقاتهم إن كانوا يعتقدون أن ذلك سيصل بهم إلى التطور ورضا الذات .

وقيمة **الحرية** يتم التعبير عنها فى رغبتهم فى التخلص من القيود والقواعد والالتزامات . فالتكيف مع القواعد والسياسات والعادات يمكن قبوله فقط فى حالة اتفاقه مع النتائج المرجوة . فوسائل الحرية الشخصية تعنى التحرر من القيود والحرية فى التعبير عن الذات والحرية فى اكتشاف إحساسهم بالكمال والوصول إليه . فهم يطلبون الحرية من أجل محاولة تجربة أشياء جديدة واكتشاف آفاق جديدة واستكمال أدوارهم فى الحياة بغض النظر عن عدم ملاءمتها ، فهم أساس الوصول إلى طريق الاستقلال الأمريكى .

وقيمة الطموح يتم التعبير عنها من خلال التأكيد على قدراتهم على الاتزان والتحسن . فهم يرغبون فى العمل للوصول إلى ما يريدون ولكنهم يرغبون فى أن ينالوا جزاء ما بذلوه لأجل أنفسهم فى نفس اللحظة الحالية . ويبدو اهتمامهم بالنجاح المادى لكى يظهر أنه يخدم إحساسهم بالخصوصية والراحة . وهم يرغبون فى عدم الاستقرار من أجل الحصول على النفوذ والمركز الاجتماعى والوصول إلى " الحياة الرغدة " بأقصى سرعة ممكنة . وهم على استعداد للقيام بأى شيء وذلك لأن " العدل يسود بين الجميع فى السلم والحرب " و " الغاية تبرر الوسيلة " .

صراع تقدير الذات

عند سعيهم لإنجاز أهدافهم نجدهم يعبرون عن الإحساس بالرغبة فى تقدير الذات . وفقدان القدرة على تقييم الذات يتسبب لديهم فى مثل هذا الصراع ، فهم يعتقدون أن الصواب فى القدرة على الإنجاز فى الحياة ، ومبدؤهم فى الحياة : " لا تتاجر بى أو تتلاعب علىّ " . ويبدون أكثر تشاؤماً تجاه الحياة والمجتمعات ولا يحبون السقوط تحت وطأة القواعد أو العادات أو الأفراد . ونجدهم أكثر مقاومة عند التعرض لمواجهة ظروف قد تتسبب فى فقدان قدراتهم على تقييم الذات والإحساس بماهيتهم .

وهم ينظرون إلى عالمهم الخاص والمجتمع بنظرة تشاؤمية ويخشون من فقدان القدرة على مواصلة الحياة الهانئة . وهم أكثر اهتماما بإصلاح ظروفهم المحيطة أو تحقيق أهدافهم أو احتفاظهم بهويتهم وتحقيق رضائهم . فهم يرون المخاطر التى يتعرض إليها الآخرون كما لو كانت شيئاً عادياً ، أما النسبة لهم فيرونها شيئاً مرعباً .

المنظور العام

نجد الشخصيات ذوى النظرة المتحدية يعتقدون أن هذا العالم يصارع بعضه بعضاً . ويعنى ذلك ضرورة أن يدافع الفرد عن حقوقه ويطالب بعرض أفكاره وأفعاله التى تصل به إلى أهدافه . وتمثل الحاجة إلى التغيير جزءاً أساسياً من حياة الفرد . ويبدو

اهتمامهم بالاستقلال من خلال تسامحهم تجاه الاختلافات الفردية بينهم وبين الآخرين .

ويبدو أسلوبهم غير ملائم لمن حولهم فتجدهم يلجأون إلى إنجاز الأعمال بأسلوبهم الخاص . ويمكنهم أحيانا ـ عندما لا يتوخون الحذر ـ تحويل المشكلات إلى مواجهة بين طرفين يفوز فيها أحدهما .

قضايا خاصة

هناك عدة قضايا خاصة يمكن للفرد أن يشكل اعتقاداته وقيمه على أساسها . والقائمة التالية تمثل ملخصاً لتلك القضايا الحياتية الخاصة بتلك الفئة .

١. السياسية: " السبيل الوحيد للحرية هو الحصول على المزيد من السيطرة على الآخرين أكثر من تلك التى يحتاجونها للسيطرة على أنفسهم مما يساعد على الوصول للحرية " .

٢. الشرعية: " كلما انخفضت نسبة القيود والحدود كان ذلك أفضل بالنسبة لنا " .

٣. الجمالية: " الحياة الجميلة تتمثل فى متابعة أهدافك بقدر الإمكان وأن تعيش اللحظة التى لن تدوم طويلاً " .

٤. الاجتماعية: " أنا لم أوجد فى هذا العالم لألبى رغبات الآخرين ، والعكس صحيح ، ولكن ربما أوافق على تلبية الرغبات المتوسطة بينى وبينهم " .

٥. الأخلاقية: " إننى أعلم فقط أن كل شيء أخلاقى هو ما نشعر بجدارته بعد مروره ، وكل شيء غير أخلاقى هو ما يتسبب فى الإحساس بالمرارة بعد الانتهاء منه ، والغايات تبرر الوسائل " .

٦. الاقتصادية " الدخل الكبير هو أفضل أسباب السعادة التى سمعت عنها . فالمال يمثل عقيدة رجل حكيم " .

أسلوب العمل

يشير أسلوب العمل إلى الطرق التى يتبعها أفراد هذه الفئة لإنجاز العمل المراد إتمامه . ويتحقق ذلك لدى الأفراد الذين يتسمون بالتحدى من خلال الحصول على مقابل جهودهم فور الانتهاء منها . ويضعون هذا الرأى على عاتق الحرية من أجل تحقيقه لهم . فهم يسعون وراء التحديات والاستقلال من أجل الوصول إلى النتائج كما يرونها مناسبة لهم . فقد يجدون بيئة غير ملائمة لم يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى عائد لجهودهم الشخصية .

تحقيق التطور

نظرا لقلة اعتمادهم على الآخرين ووجهة نظرهم التى تهدف إلى الأولوية الشخصية نجدهم دائما خارجين على المحتوى الاجتماعى أو التنظيمى والذى من خلاله يكون حتماً عليهم الحصول منه على ما يحقق لهم الحياة الطيبة . وقد يتحول تركيزهم إلى مشاعر الاستياء والإحباط كذلك ، فالبحث المتواصل عن الخبرات الجديدة قد ينتج عنه عدم الالتزام على المستويين الشخصى والمهنى مما يقلل من فرص إرضاء الذات .

ومن الممكن أن تزداد درجة فعاليتهم من خلال زيادة نسبة التسامح مع الآخرين . فقد يكونون أكثر رغبة فى اكتشاف البدائل عند التنافس مع الآخرين تحت شعار " طريقى أو طريق القمة " . ويمكنهم أيضاً تحقيق الرضا لأنفسهم من خلال الاهتمام بعلاقاتهم والتعهد بالالتزام تجاه من يعرفونهم حتى يتمكنوا أكثر من مساعدتهم على الوصول إلى أعمق المستويات الإنسانية المعتدلة .

ملخص عن النظرة الاعتراضية

يركز أفراد النظرة الاعتراضية أكثر على الغايات والوسائل الشخصية ويبدو ذلك من وجهة نظرهم التى تركز على حقوق الذات . وقيم الغايات لديهم نجدها مثل السعادة والإحساس بالرضا والاتزان والحياة الطيبة والتى تمثل أهدافهم الأساسية . وقيم الوسائل لديهم مثل الاستقلال والحرية والطموح والتى تعبر عن كيفية وصولهم للغايات .

والأفراد من الفئة الاعتراضية نجدهم أكثر اهتماماً بالتغير الاجتماعى والجهود الموجهة إلى تحقيقه عبر التاريخ . فهم أكثر عداوة للضغوط الاجتماعية . وأمثلة أفراد هذه الفئة تشمل : " جورج باتون " ، " ماى ويست " ، " باب روث " ، " ايرنست " ، " هيمونجواى " ، " بول روبسين " ، " هامفرى بوجارت " ، " آل كابونى " ، " تشارلى شابلن " ، " مادونا " ، " أدولف هتلر " ، " بينيتو موسيلينى " ، " اف سكوت فيتزجرالد " ، " جون دى روكفيلر " ، " أندرو كارنيجى " ، " جورج كاستر " وأخيراً " هورايتو آلجر " .

وجهة النظر الوسطية

لقد تمت تسميتهم بهذا الاسم للتوسط فى نقاط القوة ما بين التقليديين والاعتراضيين من حيث الأفكار والمعتقدات ، فيبدو أن لديهم وسطية فى النظام الاجتماعى المتبع والتقاليد بينما يركزون أساساً على ما يحقق لهم الخير لذاتهم . فهم أكثر اهتماما بالغايات الشخصية والوسائل الاجتماعية (ارجع إلى الشكل (٤ ـ ٥) صفحة ١٤٢) . وتركز النظرة الوسطية على الذات والآخرين معا . ومع ذلك فهم يهتمون بالمطالبة بالحقوق أكثر من رعاية المسئوليات ، فهم يركزون على حقوقهم وحقوق الآخرين ، وهم على عكس الفئة الاعتراضية ، فهم أكثر تفاؤلا للحياة وخياراتها المتعددة .

الحدود الرئيسية للقيم ـ الغايات الشخصية

القيم المرتبطة بالغايات لديهم تتمثل فى التعبير عن الذات والإحساس بالسعادة . وبينما نجد أن الفئة الأولى من الاهتمامات تتمثل فى السعادة الشخصية إلا أنهم يرون أن أهدافهم يمكن الوصول إليها بالتعاون مع الآخرين . وهم يعتقدون أن المبدأ الرئيسى فى الحياة هو مراعاة آراء ومشاعر الآخرين . وهم الأفضل فى الحكم على مستوى إنجازهم ولكن إن تسبب ذلك فى الأذى للآخرين فلن يكون تقديرهم جيدا . والسعادة لا تتحدد فقط من خلال الذات ولكن يؤثر عليها انطباع الآخرين والسعادة التى يجلبونها إليهم .

ومن أمثلة قيم الغايات لديهم ، الصداقة الجميلة والحياة المريحة والسعادة وهى من أوجه التركيز الذاتى . وتلك القيم تمثل غايات شخصية وتتحدد من خلال التقدير الوسطى . وتلك الغايات الشخصية تتطلب محتوى اجتماعياً ، ويدرك الوسطيون ضرورة الوصول إليها من خلال العمل الجاد على المستوى الاجتماعى .

الوسائل الرئيسية للقيم ـ الوسائل الاجتماعية

ترتبط الوسائل التى يستخدمها الوسطيون لأداء غاياتهم بالتفاعل الاجتماعى . وهم يختلفون عن الاعتراضيين ولكنهم يشبهونهم فى اعتقادهم أن العمل الجاد مع الآخرين يحقق النجاح الشخصى من خلال إدراك الآخرين له ، فالوسائل الرئيسية هنا تتمثل فى التطور والعدالة والتعاون .

ويبدو التطور كوسيلة من خلال رغبتهم فى " الوصول للقمة " . والعمل هو الذى يصل بهم إليها ، فالغاية لديهم تبرر الوسيلة . وفى أحيان كثيرة نجدهم فى موقف محير بين اختيار المصلحة الذاتية ، والتقاليد الاجتماعية . وعلى الرغم من عدم القدرة على اتخاذ القرار السليم إلا أن اختياراتهم تعتمد دائما على الخبرة المكتسبة . فهم يدركون مساوئ ومنافع التطور ويعتقدون أن فقدان بعض الشىء أفضل من الفشل

الكامل . ونجدهم دائما يوجهون النصائح الاكتشافية والتى تدعو للتحسين والتقدم والإنجاز .

والعدالة تبدو لديهم من خلال التعامل مع الآخرين فهى تعنى بالنسبة لهم الحصول على مقابل ما أعطوا أو المزيد قليلا . ويعنى ذلك أن السعادة لديهم لا يتم الوصول إليها على حساب الآخرين ، وبينما نجدهم يقيسون القواعد والنظم فى ضوء الخبرات والمعتقدات الشخصية إلا أن لديهم الاستعداد لتقبل أنماط السلطة والاعتراف بأهميتها .

ونجدهم أكثر حساسية للأنماط التى تعبر عن العدالة فى العالم من حولهم ، فالظلم الاقتصادى والاجتماعى والسياسى يسبب لهم القلق . فهم يسعون دائما خلف الوسائل التى تحقق رغبات الآخرين وهم أكثر انتماءً للجماعات والمؤسسات التى تقدم المساعدات لتحقيق الأهداف . ولكنهم عند الإكراه على الاختيار ، فإنهم فى الغالب يختارون سعادتهم الشخصية .

ويتضح الاعتقاد لديهم بتقديم المساعدة غالباً من خلال العلاقات الودية والفهم الحساس لوجهات نظر الآخرين . وغالباً ما يلتزم الوسطيون برفقة الأشخاص البارزين أو الجماعات أو المؤسسات التى من الممكن أن تساعدهم فى تحقيق أهدافهم . فهم يعتقدون " أن الآخرين سيقدمون لك الود إذا بادلتهم إياه " .

صراع تقدير الذات

فى محاولة منهم لكسب السعادة الشخصية لذاتهم وللآخرين قد يجد الوسطيون أنفسهم فى صراع مع ذواتهم . ويحدث هذا الصراع عندما يسعون ليبدوا فى صورة جيدة فى عيون الآخرين فيحددوا معنى ذلك بأنفسهم .

وهم أكثر تركيزاً على الغايات الشخصية ولكنهم يرغبون فى الحصول عليها من خلال الوسائل الاجتماعية . وهم أكثر اهتماماً بالتعبير عن المسئولية الاجتماعية من

خلال الاهتمام بالآخرين . فهم يحبون الوصول إلى سعادتهم من خلال التعاون مع الآخرين وأن يروها فى عيونهم ، وقد تحد الرغبة فى التوافق مع آراء الآخرين من قدرتهم على استنباط طرق وأساليب جديدة تسمح لهم بالحياة الأفضل المرغوب فيها .

المنظور العام

يرى الوسطيون الحياة بصفة عامة باعتبارها فرصة لهم " ليتركوا بصمتهم " التى تميزهم فى الحياة وهم يعتقدون بشكل متفائل " أن التنوع من سمة الحياة " ومع ذلك فمن السهل التكيف معه والتعامل بأكبر عدد لا يعطى قدر المتعة التى تعطيها الخبرات المتنوعة . وقد يشعرون بالإكراه والقسوة إذا فقد أحدهم إحدى الخبرات لصالح التقبل والتوافق الاجتماعى . وبإحساسهم بالإجبار على الاختيار نجدهم غالباً يضحون بالعلاقات الاجتماعية لصالح تحقيق الرضا الشخصى .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا التى تدور حولها دائماً قيم ومعتقدات كل شخص ، والقائمة التالية تعرض لنا ملخصاً لبعض القضايا والآراء الخاصة بتلك الفئة الوسطية :

١. السياسية " من الأفضل لنا أن نشعر بالأمان بدلا من الشعور بالأسف . فنحن ندرك ما يحدث للأشخاص الذين يتوقفون فى منتصف الطريق .... فغالبا ما يتراجعون " .

٢. الشرعية " لا توجد أحداث وسلوكيات سيئة فى حد ذاتها ، فحتى جرائم القتل قد يكون لها مبرراتها " .

٣. الجمالية " الجمال فى العين من الأشياء الحسية . ولابد أن هناك المزيد فى الحياة أكثر من مجرد امتلاك كل شىء " .

٤. الاجتماعية " كن لطيفا مع الآخرين ليكونوا معك بالمثل " .

٥. الأخلاقية " الوعى هو ذلك الصوت الداخلى الذى يحذرنا من متابعة أحدهم لنا ، ويبدو أن العدد الذى يحدد من يمتلك المعيار الفاصل بين الخير والشر يبدو قليلاً للغاية " .

٦. الاقتصادية " الرخاء يوفر لك المزيد من الأصدقاء ولا يمكن لأى شخص أن يكون فى منتهى الشراء ، فالمال يدور مثل دورة المياه وسقوط المطر " .

أسلوب العمل

الأسلوب الذى يتخذه الوسطيون يبدو داخل العمل من خلال توازنهم بين السعى وراء الحقوق الشخصية مع تحقيق رضا الآخرين . فهم يسعون دائما خلف الطرق التى تصل بهم إلى أهدافهم وتمكنهم من إرضاء من حولهم فى نفس الوقت . وهم أكثر اهتماما بالطرق الجديدة والمبتكرة التى تمكنهم من أداء الأشياء التى تؤكد تفردهم وتسمح لهم بتحقيق التطور . وقد يبدو عدم توافقهم من خلال التعدى على بعض القواعد التى تبدو بسيطة . فنجدهم أكثر تردداً على القضايا الكبرى بينما تبدأ الأحداث السياسية فى الظهور لتعلن عن نفسها وتبدأ كل وجهات النظر فى التكشف . كذلك فهم قادرون على التحول من التوافق الواضح داخل العمل إلى التفرد فى الحياة الشخصية .

تحقيق التطور

الهدف الأساسى للوسطيين هو رغبتهم فى تحقيق غاياتهم الخاصة باستخدام الوسائل الاجتماعية . ويبدو أن هناك توازناً بين رغبتهم فى السعادة الشخصية وتحقيق رغبات الآخرين ، فهم يرغبون فى تحقيق النمو والتطور . وقد يتسبب ذلك فى حدوث الخوف من انزعاج الآخرين ، وقد يكون عليهم الاعتماد على الترابط

والعلاقات السابقة . فبالنسبة لهم فإن هدف الحياة هو الإبقاء على ما يبدو " صواباً " فى ضوء العلاقات والواقع الحالى .

ملخص عن النظرة الوسطية

يهتم أفراد هذه الفئة بتحقيق الغايات الشخصية باستخدام الوسائل الاجتماعية ، ويؤدى ذلك بهم إلى الموقف المتوسط فيما بين رغبات الذات واهتمامات الآخرين . وقيم الوسائل مثل التطور والعدالة والتعاون تمثل الأساس الذى يبنى عليه أفراد هذه الفئة وجهات نظرهم .

وتتسبب وجهة نظرهم فى بعض مظاهر الصراع والاهتمام بالسلام وتحقيق العلاقات الودودة . وتؤدى تلك الرؤية بهم إلى التركيز على عنصر التطور وذلك من خلال التعبير عن عيوبه ومميزاته . وهم أكثر اهتماماً بالتعبير عن الود والتفاعل مع الآخرين ، وكثيرا ما نجدهم غير قادرين على اتخاذ القرارات التى تتطلب منهم سلامة الرؤية وحسن البديهة . وأمثلة أفراد هذه الفئة تشمل : " ويليام ماكينلى " ، " وودرو ويلسون " ، " ويليام هيوارد تافت " ، " آندرو ميلون " ، " جورج ويستنجهاوس " ، " توماس أديسون " ، " جيسى جاكسون " ، " والتر مونديال " ، " باربرا سترايسند " ، " مارلين مونرو " ، " جور فيدال " ، " آندرو يونج " ، " ساندرا داى أوكرنور " ، وأخيرا " ألفيس بريسلى " .

وجهة النظر المركبة

يهتم أصحاب وجهة النظر المركبة بالغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية . ووجهة نظرهم تعبر عن جميع وجهات النظر السابقة . ومن هذا المنطلق نجدهم يشتركون مع وجهة النظر التقليدية فى الاهتمام بالحياة الطيبة ومع الوسطية فى النظرة المتفائلة للإمكانيات غير المحدودة للذات ومع النظرة الاعتراضية فى الاعتقاد فى القدرة على المنافسة الذاتية .

الحدود الرئيسية للقيم ـ الغايات الاجتماعية

الفكرة الأساسية التى تحقق رغبات أفراد هذه الفئة المركبة هى الرضا الذاتى الذى ينبع من إحساسهم بالقيام بالعمل السليم والذى سيبدو من خلال الوقت وتبدو آثاره فى ظل الظروف السائدة فى هذا الوقت .

وقيم الغايات بالنسبة لهم تمثل التوحد بين الذات والآخرين . ونظرا لاهتمامهم الشديد بالإحساس بالمسئولية نجد أن أول ما يهتمون به هو حقوق الإنسان فى ضوء ما نسميه " بالكرامة الإنسانية " سواء بالنسبة لأنفسهم أو الآخرين . وهم يعبرون عن صراعاتهم مع الآخرين بأسلوب هادئ ومهذب ، فهم يقيسون نجاحهم فى القدرة على التكيف مع الآخرين من خلال إحساسهم بالسلام الداخلى . فنجدهم أكثر سعيا وراء التعامل مع البشر من مجموعات ومؤسسات دون التعدى على مبادئهم الخاصة . فهم أكثر سعيا وراء الحلول الجماعية والتى من خلالها يمكن أن يتحقق الخير للجميع . ولدى أفراد هذه الفئة اعتقاد شديد فى ذواتهم وفى هدفهم فى الحياة .

الوسائل الرئيسية للقيم ـ الوسائل الشخصية

الوسائل الرئيسية بالنسبة لهم تتمثل فى المنطق والعدالة والانسجام الداخلى . ويعتبر **المنطق** وسيلة لهم تبدو من خلال اهتمامهم بفحص كل وجهات النظر . وهم أكثر اعتقاداً بأن على كل شخص التعامل بمرونة ومنطقية لصالح الخير العام فى هذه الحياة . وهم أكثر اهتماماً بالرغبات وبالنتائج المرتبطة بالاختيارات والتصرفات . كما أنهم أكثر اهتماماً بالمساواة وتحقيق الحياة السعيدة للجميع من خلال التعامل بحذر مع المخاطر والفوائد والنتائج الفعلية .

ويعتبر اعتقادهم فى **العدالة** وسيلة تبدو من خلال قدرتهم على التعامل مع جميع القيم باعتبار أن لها جدارتها مع التعرف على الحدود التى تحكم كل شخص لتصل به إلى الطريق القويم ، بمن فيهم أفراد هذه الفئة . فبالنسبة لهم تبدو الحلول التى تعرض وجهة نظر وحيدة كما لو كانت تتسبب فى نشوء الصراعات ، فهم أكثر ميلا

لحماية المبادئ القيمية للفرد حتى لا تؤثر على مبادئ وأفكار الآخرين أو تتأثر بها . ويختلف أسلوبهم عن مبادئهم الفعلية والتى تبدو كذلك من خلال المثل والقيم التى يتبعونها . ونظرا لاهتمامهم بالخيارات ودقتها فهم أكثر ميلاً لفحص الأهداف والنتائج المرتبطة بالأحداث ، وهم أكثر سعياً وراء الخيارات التى تؤدى إلى تحقيق العدالة لهم وللآخرين .

ويتضح معنى **الاتزان الداخلى** لديهم كوسيلة من خلال الفحص المستمر لسلوك الذات فى ضوء التزامه بالأفكار والمعتقدات . فهم يعتقدون بشدة أنه من الضرورى أن تتفق سلوكيات الفرد مع قيمه . والعالم الأفضل بالنسبة لهم يمكن الوصول إليه من خلال تصرفات كل فرد على حدة . ومع ذلك فالإحساس بالتوازن مع القيم الداخلية يمثل لديهم هدفاً وتحدياً على المستوى الشخصى لهم . وهم أكثر تركيزاً على ما هو الأفضل مستقبليا للجميع . وهم أكثر اهتماما بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية التى تؤثر على ثراء ورخاء الجميع ، فهم أكثر قياساً لأفعالهم بالنظر إلى معتقداتهم من أجل تحقيق ذلك الاتزان الداخلى . وهم يعتقدون أن الواقع يتحدد من خلال التعاون على المستوى الشخصى والاجتماعى معا .

صراع تقدير الذات

يخشى أفراد النظرة المركبة من نتائج إخفاقهم فى التعبير عن معتقداتهم من خلال أمثالهم . ويمكن تحقيق هذا الترابط من خلال التعبير الكلامى لكل فرد . فعليك أن تتصرف ـ من وجهة نظرهم ـ وفقاً لقيمك . فلقد أراد " غاندى " أن يتوقف الطفل عن تناول السكر قبل أن يتوجه إليه بهذا الطلب ، فمتى تعتنق فكرة معينة عليك أن تكون متفقاً معها وأن يكون بداخلك توازن فيما بينك وبينها . ونقص القدرة على التوازن أو التكيف الداخلى يؤدى إلى الإحساس بالتوتر لدى أفراد هذه الفئة إلى درجة قد تتسبب فى الإحساس بالمرض عند إخفاقهم فى التصرف بما يتفق مع قيمهم .

المنظور العام

يبدو لنا المنظور العام لوجهة النظر المركبة من خلال هذا المبدأ: " دع عقلك الواعى يكون هو قائدك " ، و " الفوز لا يمثل كل شيء " وكذلك " أهم شيء في الحياة أن تحدد ما هو مهم بالفعل ثم تتصرف من خلاله " وأيضاً " يمكنك أن تتسبب في الوصول إلى قدرك الخاص بنفسك " . فأفراد هذه الفئة أكثر التزاماً بكل ما يعتقدون فيه . وهم أكثر ميلا لرؤية خبراتهم من منطلق المظهر الخارجي لها مع اهتمامهم بالخبرات الواسعة التى تمنع احتمالية سيطرة القوى الخارجية للموقف عليهم . وهم يعتبرون أن الغرض هو جزء أساسى من حياتنا المعاصرة . ويدركون أهمية أن يكون الفرد مرناً وفى نفس الوقت متزناً . والمستقبل بالنسبة لديهم يستدعى وجوب الالتزام بالقواعد المشتركة فى حال استقرار الأحوال أو تحسنها .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا التى تدور حولها قيم ومعتقدات كل فرد . وفيما يلى ملخص للقضايا والآراء التى يهتم بها أفراد النظرة المركبة :

١. السياسية — " السياسة هى فن الممكن والحصول على ما تريد والمستقبل الأفضل ، فلا تزعج السلطة بالعظمة والفخامة " .

٢. الشرعية — " يجب أن يكون القانون أكثر ثباتا ولكن عليه ألا يظل كما هو . فالقانون لا يعنى العدالة ، وهو لا شىء سوى الإعلان عنها وتطبيقها " .

٣. الجمالية — " الحياة الأفضل تتمثل فى القيام بما هو أفضل فيما يتعلق بالمعرفة والقدرات المتاحة لك فى هذه اللحظة . وعلينا التحلى بالجمال الداخلى لنفوسنا لعل وعسى أن يؤثر ذلك على تحقيق الجمال الخارجى " .

٤. الاجتماعية " لا يمكن لأى شخص أن يبدو مثل الجزيرة المتكاملة فى كل شىء ، فكل شخص يمثل جزءاً من الكل الرئيسى . فعندما يلقى أحدهم حتفه يشعرنى ذلك بالحزن لأننى أمثل جزءاً من البشرية " .

٥. الأخلاقية " لايمكن لأحدنا أن يحصل على حريته دون حصول الجميع عليها ولن يصل أحدنا للأخلاق المثلى دون وصول الجميع إليها ولن تتحقق السعادة لأحدنا دون تحقيقها للجميع " .

٦. الاقتصادية " أغنى الناس من تتحقق سعادته بأرخص الأثمان " .

أسلوب العمل

يبدو اهتمام هذه الفئة بأعمالهم من خلال القضايا التى تثير اهتماماتهم . فهم أكثر ميلاً للحياة البسيطة والغنى والثراء الداخلى باتباع السلوك الشخصى العادل القويم . وهم أكثر اهتماماً بالعلاقات التى تحقق الروابط والخير الاجتماعى والتى تعبر عن الحقوق والمسئوليات والتى تبدو مقبولة ومتفقاً عليها ويتم التعامل بمقتضاها . ومن خلالها يعتقدون أن عليهم أن يقدموا ما يزيد على ما يحصلون عليه للصالح العام .

تحقيق التطوير

نظراً لفعاليتهم الشديدة فأصحاب النظرة المركبة يبدون أكثر استعداداً لتقديم الخدمات والمساعدات للآخرين فيزداد ويكثر الطلب عليهم دائماً . ويمكنهم القيام بذلك عند اتفاق ذلك مع وجهات نظرهم . ويمكن أن يزداد التزامهم تجاه مشكلة تثير اهتمامهم وتزيد من إحساسهم بالتوافق الداخلى . وهم بحاجة إلى إدراك القواعد والتقاليد التى تحكمهم حتى يتمكنوا من الالتزام بها . ومن خلال ضبط التزاماتهم

يمكنهم تفعيل تأثيرهم على الآخرين فتزداد طاقاتهم من منطلق النتائج التى يصلون إليها .

ويمكن أن تزداد فعاليتهم عندما تزداد درجة تسامحهم مع الذات . وهم أكثر التزاما بالقواعد . ويمكنهم تحقيق الاستفادة من خلال : (١) مقارنة جهودهم بجهود من حولهم ، (٢) فحص العوامل اللازمة لتحسين القضايا التى يعملون بصددها . (٣) اتخاذ الوقت اللازم لقياس النتائج . ويشعر أفراد هذه الفئة بالتسامح تجاه نقاط الضعف الإنسانى وتعلم ما يحقق التقدم لهم .

ملخص عن النظرة المركبة

يركز أصحاب وجهة النظر المركبة على الغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية . ويصل ذلك بهم إلى وجهة نظرهم التى تركز على تحقيق التوازن الذاتى . وقيم الغايات لديهم تتمثل فى التوحد مع الذات واحترام النفس والحكمة . وهى أساس حياة أفراد هذه الفئة . وقيم الوسائل تتمثل فى المنطق والعدل والاتزان الداخلى والتسامح والتعقل والتحكم فى الذات وهى العناصر الأساسية الأكثر أهمية لديهم .

ومن ذلك نجدهم أكثر اهتماماً بالأعمال الهادفة ، ونظرا لرغبتهم فى تحقيق السلام العالمى بأسلوبهم الخاص نجدهم أكثر اهتماماً بالقضايا الاجتماعية . وأمثلة هذه الشخصيات تشمل : " المهاتما غاندى " ، " ونستون تشرشل " ، " فى آى لينين " ، " آلبرت شفيتزر " ، " وورين جى هاردنج " ، " كالفين كوليدج " ، " فرانكلين دى روزفيلت " ، " هيلين كيلر " ، " ألبرت أينشتاين " ، " مارجريت سانجر " ، " أورفيل رايت " ، " دابليو إى . بى دو بويس " ، " إبراهام لنكولن " ، " مارى بيكر ادى " ، " هنرى ديفيد توروه " ، " رالف والدو إيميرسون " ، وأخيراً " سوزان بى أنتونى " .

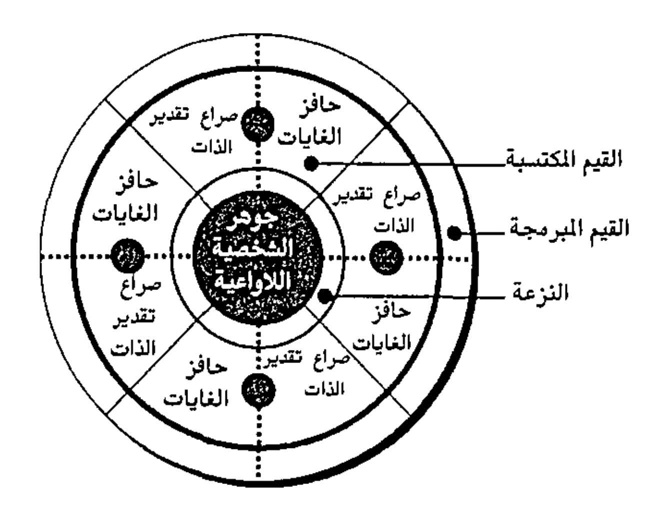
توضيحات لوجهات النظر

عند فحص تلك الآراء علينا توخى الحذر نظراً لأن قيمك الخاصة بالعمل قد لا تعبر عن فهمك وتقديرك لأفضل المظاهر الخاصة بتلك الآراء . فكل وجهة نظر أدت إلى وجود قادة عظام والكثير من الرجال والنساء العاديين . وبعد أن تقوم بفحص وجهة نظرك الخاصة عليك الاحتفاظ بالعناصر التالية فى ذهنك : (١) قد تعبر عن خليط من نوعين من تلك الآراء وقيمها ، (٢) قد تتمكن من تغيير اتجاهك إلى العديد من القضايا ، فعليك إذن أن تغير وجهة نظرك بأكملها ، (٣) إنك تنتمى إلى جيل من الناس قد يكون لديهم نفس آرائك ، (٤) كل وجهة نظر تشتمل على نقاط ضعف تبدو من خلال الحياة اليومية . فالحياة اليومية للبشر تعبر عنهم وتعبر عن كل عنصر ونقيضه ، فمن خلالها نستشعر الكمال والنقص ، الخلود والحياة القصيرة ، الفضول والتغيير فى النتائج .

ويوضح لنا شكل (٤ ـ ٦) طبقات القيم للبصلة التى تعبر عن وجهات النظر الأربع : التقليدية والوسطية والاعتراضية والمركبة .

وعلينا أن نتذكر أن الأفراد هم من يبتكرون القيم المبرمجة أو القيم الاستنباطية والتى تمثل ناتج التفاعل المباشر وغير المباشر مع القيمة بشكل فعلى . كذلك عليك أن تتذكر أن وجهة النظر يمكن التعبير عنها بشكل سلبى أو إيجابى . والنمط السلبى يعبر عنه تقييم الذات والنمط الإيجابى يعبر عنه السلوك الهادف .

والغرض من هذا الفصل هو مساعدتك على فهم الروابط بين المعتقدات والقيم وتفسير أنماط القيم العامة . ويمكنك استخدام جدول التلخيص الموضح فى شكل (٤ ــ ٧) لمراجعة عناصر هذا الفصل .



شكل (٤ ـ ٦) طبقة القيم

ملخص عن قيم وجهات النظر

	التقليديون	الوسطيون	الاعتراضيون	التركيبيون
قيم الغايات	الحياة بتحمل المسئولية	التعبير عن الذات وتحقيق السعادة	الحفاظ على الذات وتحقيق رضاها	التوحد بين الذات والآخرين
قيم الوسائل	الإخلاص - التفانى والاستقلال	التطور ـ العدالة ـ التعاون	الاستقلال والحرية والطموح	المنطق - العدل - والاتزان الداخلى
صراع تقدير الذات	فقدان احترام الآخرين	عدم التكافؤ بين أهداف الذات والآخرين	فقدان الحياة السعيدة للفرد	فقدان الاتزان الداخلى
المنظور العام	الولاء للآخرين	التطور والتفاؤل	التشاؤم والبقاء المستمر	المثالية المطلقة والاعتدال
أسلوب العمل	العمل الجاد والتكيف	التقبل الاجتماعى والتفرد	الفردية فى التعبير عن الذات	النشاط الشخصى
تحقيق التطور	المرونة والتعاون	فهم الذات من خبرات الماضى	الحساسية تجاه انطباعات الآخرين	التسامح المطلق الذاتى

شكل (٤ ـ ٧) ملخص لقيم وجهات النظر

المصادر

1. Nair 1994 . Reprinted with permission of the publisher . All rights reserved .
2. Rokeach 1972 .
3. England 1967 .
4. Robbins 1991 .
5. Rokeach 1973 .
6. Raths , Harmin , and Simon 1966 .
7. Calro 1994 .
8. Rokeach 1973 .
9. Strauss and Howe 1991 ; Weber 1990 ; O'Connor 1986 ; Massey 1981 .
10. Weber 1990 .
11. Strauss and Howe 1991 .



الفصل
٥

المدركات والشخصية

" نحن لا نرى الأشياء كما هي، نحن نراها بمنظورنا " .

" آنايس نين "



المدركات

النظرة الثنائية من الناحية النفسية

تخيل نفسك تنظر إلى العالم بنظرة ثنائية . فإن الذى يمكنك أن تراه بوضوح هو الذى يعتمد على المنظور الذى تراه من خلاله . بمعنى أن النزعات والقيم المرتبطة بوجهة نظرك هى التى ستتخذ الطريق المحدد للرؤية . وسلوكك النزعى " المفروض القيام به " هو إحدى وجهات النظرة الثنائية البؤرة التى تعتمد على الحالة نفسها ، والجهة الأخرى تتمثل فى سلوك القيم " الواجب " أداؤه . فعندما تسأل عما هو " مفروض " القيام به عليك البحث أولا عما " ينبغى " عليك عمله ، فأنت الآن لديك الفرصة لفحص خبراتك من وجهة النظر المزدوجة ولتستقبل العنصر الذى سيؤثر عليك ويقودك إلى أى نوع خاص من الاستجابة . وتلك الأسئلة المرتبطة " بالمفروض " و " الجائز " قد تقودك إلى فهم ما إذا كانت قيمك وحاجاتك تنتج مؤثراً ما فى تلك اللحظة بالذات أو فى هذا الموقف بعينه .

مثال على التأخير

لننظر إلى المثال التالى : " توم " يفشل باستمرار فى إمكانية التزامه بالمواعيد على الرغم من الجهود التى يحاول القيام بها لذلك . فهل تلك الصراعات تعتمد على الحاجات أم القيم ؟ من خلال هذا الاستفسار قد نكتشف أن " توم " يفقد القدرة على التحكم فى الوقت وعدم قدرته على اكتشاف الاتجاهات التى تصل به إلى الوصول فى الموعد المحدد . يستطيع التصرف بمكالمة هاتفية . ويعبر ذلك عن نقص القدرة على التنظيم الذاتى والتخطيط . كذلك يبدو لديه اتجاه للتركيز على العناصر المكونة للموقف من أشخاص ومثيرات . وبذلك تبدو مشكلة " توم " فى عدم القدرة على الالتزام بالمواعيد من خلال بعض العناصر والأساليب المرتبطة بذلك . وفى الواقع فالعديد من " برامج التخطيط " و " إعداد الوقت " تجد صداها لدى هذه الفئة التى تحتاج إلى تنظيم عالمهم، ويحصل الكثير من معدى هذه البرامج على الاستفادة من ترويجها بفضل زيادة عدد هؤلاء غير القادرين على تنظيم الوقت . فهل أنت بحاجة إلى مثل ذلك ؟ وهل يتكرر دائما تأخرك عن المواعيد نتيجة أسباب من هذا القبيل ؟

مثال على تقديم الدعم للآخرين

لننظر إلى مثال آخر : تتعهد " سالى " بتقديم المساعدة لشخصين أثناء مقابلة محددة الموعد . وعلى الرغم من الصراع فى وجهات النظر بين الشخصين حول أحقية كل منهما فى الحصول على المساعدة ، إلا أنها قد تعهدت بتقديم المساعدة لكليهما لأنها تستشعر جدارة ما تقوم به من عمل لكل منهما وأنها متأكدة من أن ذلك سيحقق لهما السعادة . فلقد اهتمت " سالى " بكلا الرأيين ولم تتخذ موقفاً دفاعيا تجاه أى منهما ، ولم تقدم حلاً وسطاً ، وفكرت بشكل أكثر تفاؤلا فى إمكانية حل المشكلة .

فى مثل هذه الحالة ، كان إحساس " سالى " بالتفاؤل بحاجة إلى التعبير عنه بشكل أفضل ولكنها كانت بحاجة إلى إدراك سلوكها التدعيمى القائم على قيمها . وكانت " سالى " تنظر إلى هذا الصراع من وجهة النظر الوسطية ، فكانت تتعهد بتدعيم كلا الطرفين لأنها قادرة على تقبل ذلك . ومن خلال ذلك ، قد يبدو لنا أن

" سالى " لم تكن قادرة على اتخاذ القرار وعرض اختيار ثالث ، أو تجنب الإحساس بالكراهية الذى سيشعر به أحدهما عندما تختار الآخر لتقديم الدعم له . فهل وجدت نفسك ذات مرة فى هذه الحالة ؟ وهل حدث لك مثل هذا السلوك مع أحد زملائك ؟

التواصل مع الذات

يمكنك أن تحدد قيمك وسلوكك النزعى بشكل صحيح اعتماداً على فحصك الصادق لنماذج سلوكك وأسبابه بدقة . فالتواصل مع الذات النزعية ووجهة نظرك القيمية يحتاج منك باستمرار إلى إلقاء النظرة على تلك الرؤية المزدوجة التى تجعل السلوك إما " ضرورياً " وإما " مرغوباً " .

وبعد أن تعرضنا للمثالين السابقين يمكنك بسهولة أن تلاحظ أنهما أكثر اهتماماً بتحليل الوقائع بمجرد انتهائها . ويذكر الفيلسوف الشهير " سورين كير كيجارد " : " يمكن لنا أن نفهم الحياة فقط بعد الانتهاء منها ولكن علينا أن نستمر فيها " . وبذلك قد نجد أن الأمر يرجع إلى فهمك للقيم والنزعات السلوكية إلى أن تحقق لنفسك الحكم السليم عليها من خلال ذلك العنصر الداخلى المسيطر عليك فى تلك اللحظة بعينها ، ولكن قد ترجع ثانية إلى التفكير فيها بعد انتهاء الموقف .

اكتشافات البحوث العامة

على الرغم من أنك تكون قادراً على الحكم الذاتى الذى ينبع من القيم والنزعات ، إلا أن مجال البحث قد يساعدنا على إلقاء الضوء على العلاقة بين النزعات والقيم . فعندما يتأكد الناس من فحص قيمهم ونزعاتهم التى تبدو من خلال آرائهم ، يبدو لنا أسلوبهم أكثر وضوحاً . ويبدو أن هناك علاقة بين الإدراك الذاتى للقيم والأساس النزعى . وبمعنى آخر فكلا الطرفين لا يدرك أحدهما الآخر من خلال الرؤية الداخلية للفرد . فعلى سبيل المثال : إذا كنت ترى نفسك من وجهة النظر التقليدية فأنت بذلك تمتلك الفرصة لاختيار أحد الأسس النزعية الموضحة فى الفصل الثالث، فتجد أنك لا تميل إلى اختيار النموذج " D " ولكن ميولك تتجه نحو النموذج " S " من منطلق

نزعاتك الأساسية . وعلى الرغم من أن الأبحاث تؤكد عبارة عدم الترابط ، إلا أن هناك توقعاً ملحوظاً يبدو من خلال النموذج " I " .

وعليك أن تتذكر أن النموذج " I " يعبر عن شخص مباشر فى علاقاته من نمط " أوسكار ماديسون " . وتركز نزعاته على التقبل الاجتماعي والمخاوف الاجتماعية من احتمال الإحساس بالنبذ . ويبدو أفراد هذا النموذج أكثر ميلاً للقيم الوسطية . وبذلك نجد أن هناك ترابطاً بين التعبير عن نزعات النموذج " I " واختيارك لوجهة النظر الوسطية . وكما هو متوقع ، فالنموذج " I " لا يفضل اختيار وجهة النظر التقليدية أو المركبة .

ويوضح لنا نقص البراهين العلاقة بين الإدراك الذاتى والنزعات والقيم . ويعنى ذلك أنه عليك البدء المباشر فى فهم ذاتك الداخلية بكل احتمالاتها الممكنة . ففى داخل عقلك ستجد أن نزعاتك لا يمكنها التنبؤ بوجهات النظر . ومع ذلك فتنوع النزعات واختلاط القيم يتسبب في عرض المزيد من الاحتمالات والخيارات المثيرة لك . ونظرا لأن ذلك يبدو صحيحاً لبعض ممن تتعامل وتتفاعل معهم فستجد أن فرص حدوث الاضطرابات والصراعات وعدم التوافق بينك وبين الآخرين يمكن التوقع بها . فالرغبة فى الوصول لدرجة التفاعل الفعال تتضاءل بسبب افتقار الآخرين للقدرة على فهم الذات . وتحدد لك تلك الاحتمالات مستوى احتياجك أنت والآخرين لمعرفة التوقيت اللازم لظهور الاستجابة المطلوبة وكيفية حدوث ذلك .

البرود العاطفي

من خلال البحث حول النزعة ووجهات النظر والعلاقة بينها نجد أن تلك العلاقة تبدو أكثر وضوحاً عندما تطلب من الآخرين تقدير نوع الاهتمامات الفردية والقيم الخاصة بهم . وتذكر جيدا أن مدركات الآخرين حول سلوكك تمثل أهم نسبة وتقدر بـ ٥٠٪ من الملاءمة للقيام بالدور القيادى ، وعليه يجب أن تكون راغباً فى قيادة الآخرين والتأثير عليهم بشكل أكثر فعالية . وعليك أن تركز على التشابه فى درجة البرود فى الأحاسيس . فيمكن أن نقدر كمية الثلوج الموجودة أسفل الماء بنحو ٧٠٪ من

كمية الثلوج ، وبذلك ستجد أن ما نراه بوضوح أمامنا يعتبر أقل بكثير من الموجود بداخل الفرد وما يتم عرضه علينا . فكما هو الحال بالنسبة لطبقات الثلج ، فلدى كل منا الكثير من المكنون الداخلي والذى يزيد على ما يراه الآخرون فى هذا القالب الخارجى الأكثر برودة والذى لا يعبر عما بالداخل .

الذات فى مقابل ملاحظات الآخرين

تبدو الملاحظات الذاتية عند مقارنتها بملاحظات الآخرين إلى حد ما غير دقيقة وتعانى من بعض أوجه الخلل . فيؤكد " كاجين " أن نسبة كبيرة من هذا الخلل والتشويش تعبر عن علاقة صحيحة وطبيعية للغاية . وتكشف لنا الأبحاث حول ملاحظات الذات والآخرين عن نتائج استنتاجية ثلاث : الأولى : التقدير الذاتى يعانى من تدهور مستوى التقبل الاجتماعى . فعند الإحساس بتقدير الذات والالتزام تجاهها فقد تشعر بالرغبة فى الإحساس بالشك فى قيمة نفسك عند اختيارك ما بين الخير والشر . ويبدو هذا الخلل والاضطراب طبيعياً ولكنه قد يكون غير دقيق بالمقارنة بآراء الآخرين حولك وذلك لأنك ستهتم دائما برؤية الجانب الإيجابى فقط منك .

الثانية: يرتبط تقدير الذات إلى حد ما بتقدير الآخرين (الرفاق — الرؤساء — الموظفين) ، وهذا أقل من ارتباط تقدير هؤلاء ببعضهم . وبمعنى آخر فهناك توافق بين من يلاحظون سلوكك ، وذلك بالنظر إلى ملاحظاتك الذاتية من إجمالى ملاحظات الآخرين . كذلك فتقدير الذات يبدو أقل دقة من تقدير رفاقك أو رؤسائك عند مقارنة الأساليب القياسية مثل الحديث عن سعر الدولار وتقلباته . . . وما إلى ذلك .

الثالثة: تنخفض درجة أداء الخاضعين لأسلوب تقدير الذات غير الدقيق عن ذويهم ممن يمكنهم تقدير الذات بدقة . ويمكن القول بأن كل من يمكنه أن يرى نفسه كما يراه الآخرون يكون قادراً على تقبل نقاط القوى ونقاط الضعف الموجودة بداخله لتحسين مستوى أدائه فى العمل .

الملاحظات الذاتية

توضح لنا الأبحاث الأخرى أن الملاحظات الذاتية تتوقف على كل من الوعى الذاتى وتقدير الذات . فعلى سبيل المثال : يرتبط اللين والتساهل بتقدير الذات . فكلما انخفض مستوى تقدير الذات ازدادت درجة التساهل . وبذلك فالعديد من العوامل تبدو للعيان عند محاولتك تقييم وتقدير ذاتك . ودرجة دقة الملاحظات الذاتية تعتمد على الذكاء وتقدير الذات والقدرة على مراقبة الذات والقدرة على السعى وراء الحصول على المعلومات المرتبطة بالشخصية .

وحتى تصل إلى درجة الوعى بالذات عليك أن تقارن سلوكك بالمعلومات الحالية والمعلومات الجديدة . وإن كان وعيك بالذات متوافراً لديك فأنت قادر على إدراك المعلومات الجديدة المستقبلية التى تحقق لك تقييمك لذاتك فيما بعد وكذلك بالنسبة لسلوكك . وحتى تصل إلى درجة الوعى بالذات فعليك الاهتمام بملاحظات الآخرين عنك واستيعابها وإدراكها جيداً ، وبذلك ستصبح أكثر وعيا بذاتك عند إدراكك لملاحظات الآخرين عنك .

ملاحظات الآخرين حول العلاقة بين النزعة والقيم

تبدو ملاحظات الآخرين أكثر واقعية ـ غالبا ـ من ملاحظاتك . وحتى تبدو قائدا جيداً عليك أن تسعى للحصول على آراء الآخرين وتتقبلها . فمن وجهة نظرهم أنت لا تمثل سوى شخص بارد عاطفياً . وهم يقررون إما أن يتبعوك أو لا يتبعوك من منطلق ملاحظاتهم ووجهة نظرهم عنك وكيفية رؤيتهم لصورتك فى عيونهم . فقد تكون ملاحظاتهم عنك مشوشة بسبب افتقارهم لإدراك ذواتهم ، وذلك نظراً لأن هناك دائما اتفاقاً عاماً فى ملاحظات الآخرين حول سلوكك ، فمن المفضل لك أن تفحص تلك الآراء لتصل إلى " الواقع " . ويوضح لنا مجال البحث أن الآخرين يمكنهم ملاحظة الروابط بين النماذج " D " ، " I " ، " S " ، " C " كنزعات وبين النماذج " T " ، " I " ، " C " ، " S " كوجهات للنظر على الرغم من عدم قدرة الفرد على ملاحظة

ذلك في ذاته . وفي حالة عرض هذه الروابط في ذهن من ستتولى أنت قيادتهم فمن المهم أن تراقب ملاحظاتهم عنك .

ومن خلال فحص شكل (٥ ـ ١) ستجد أن هناك عدداً من الروابط المهمة التى تربط بين النزعة والقيم وذلك عندما يبدأ الآخرون في مراقبتك . فالنموذج " D " يبدو أكثر اهتماما بأن يبدو أمام الآخرين من خلال وجهة النظر المركبة مع استبعاد النظرة التقليدية والاعتراضية والوسطية تماماً عنه .

	التقليديون	الوسطيون	الاعتراضيون	المركبون
السيطرة المرتفعة " D "	لا يبدون كذلك	لا يبدون كذلك	لا يبدون كذلك	يبدون هكذا
التفاعل المرتفع " I "	لا يبدون كذلك	يبدون هكذا		لا يبدون كذلك
الاستعداد المرتفع " S "	يبدون هكذا	يبدون هكذا		لا يبدون كذلك
الوعي المرتفع " C "	يبدون هكذا	لا يبدون كذلك		يبدون هكذا

شكل (٥ ـ ١) الروابط بين وجهات نظر الآخرين

فإن القائد من النموذج " I " الذى لديه نزعة تفاعلية يبدو أكثر اهتماماً بوجهة النظر الوسطية ولا يبدو من التقليديين أو المركبين . ولا توجد علاقة تحدد لنا ما إذا كان النموذج " I " ينتمى إلى وجهة النظر الاعتراضية أم لا .

والقائد من النموذج " S " الذى لديه نزعة استعدادية يبدو غالباً أكثر ارتباطاً بالنظرة التقليدية أو الوسطية ولا يبدو اكثر اهتماماً بوجهة النظر المركبة . ولا يوجد أى دليل يوضح نوع علاقته بالنظرة الاعتراضية .

أما القائد من النموذج " C " الذى لديه نزعة واعية فيبدو أكثر اهتماما بوجهة النظر التقليدية أو المركبة ولا يبدى اهتماماً بوجهة النظر الوسطية . بينما لا يوجد برهان واضح يفسر لنا ما إذا كانت هناك علاقة له بوجهة النظر الاعتراضية أم لا .

التفسيرات

هناك العديد من التفسيرات والاستنتاجات الممكن الوصول إليها من خلال هذا الترابط . أولا : إن تلك النزعات ووجهات النظر لا تبدى اهتماماً شديداً بالتواجد مع أية نزعة بعينها أو مع عقل الشخص الذى يهتم بالملاحظة . ثانيا: لا تبدو هناك أية دواعٍ لأن تنبع تلك النظرة الاعتراضية من أية نزعة محددة . ثالثا: النزعات الخاصة بالنموذجين " I " ، و " S " تبدو أكثر تحديدا داخل نظام القيم لدى الوسطيين . رابعا : بالنسبة للنزعات الانطوائية الخاصة بالنموذجين " S " ، و " C " فهى تبدو أكثر ترابطاً مع وجهة النظر التقليدية . خامسا وأخيراً : إن النزعات " D " ، " C " تبدو من خلال الملاحظات أنها تزيد من الاهتمام بوجهة النظر المركبة .

الاندماج

لا يحتاج الأمر منا إلى التنقيب تحت الأرض لنتأكد من اندماج القيم والنزعات داخل عقول الآخرين . فقبل كل شيء يعتبر السلوك هو شخصية الإنسان كما ذكرنا من قبل . فهو يمثل كل ما يشاهده الآخرون . ويمكن أن يتم تفسير السلوك بطرق عديدة مع العلم بأن معظم الناس قد يكون لديهم من الوقت ما يساعدهم على اكتشاف الأعماق الداخلية ، وبذلك تحدث عملية الاندماج . من ناحية أخرى نجد أنك تفكر وتشعر فى نفس الوقت الذى تمارس فيه ذلك السلوك المرئى للآخرين .

" وتفسير " هذا الموقف ينبع من إمكانية سوء فهم وسوء تفسير الموقف أو الانحراف بعيداً عن العنصر المهم فى ذلك الموقف بالنسبة لك . وإذا حدث أن أساء أحدهم فَهْم قيمك فقد يرجع السبب إلى عدم تصرفك أنت بمقتضى هذه القيم . فإن من حولك لا يدركون وجهة نظرك ، لأنها تختفى خلف نزعاتك . ومن الممكن أن تكون وجهة نظرك وسطية . وقد يبدو من الصعب أحياناً إدراك القيم الوسطية نظراً لأنها تعبر عن الكثير من الآراء المتعددة معاً . وفى كل الأحوال فأنت الذى يتعرض للصراع مما يضعف من قدرتك على التواصل ويشعرك بالتفرد وأنك الشخص الوحيد الذى من الممكن أن تقوده .

النموذج الاعتراضى الذى يساء فهمه

توضح لنا أعمال " شتراوس " و " هوى " الاختلافات بين الأجيال والتى يتم التعبير عنها بمقتضى وجهات النظر . فهم يرون أن تلك الآراء المرتبطة بالأجيال تكشف عنهم النقاب لتعبر عن شخصياتهم بنظام معين وهو الأمر الذى يكرر الحدث تقريبا كل ثمانين عاماً . ومن الممكن تصنيف الأجيال إلى الجيل " المدافع عن الحقوق " (التقليديين) " والمتكيف " (الوسطيين) " والمثاليين " (المركبين) " والمدافعين " (الاعتراضيين) . ويعبر " شتراوس " و " هوى " بشدة عن تطور ونمو قوة وجهات نظر تلك الأجيال طوال ٤٠٠ عام .

والنموذج الاعتراضى يساء فهمه أحياناً نظراً لأن أفراد هذه الفئة من جيل بداية القرن وهم من ولدوا منذ عام ١٩٦٢ وحتى ١٩٨٤ . وهم أكثر شهرة من خلال المجلات والصحف باعتبارهم الجيل الحديث . ونظراً لأنهم مازالوا فى عمر الصبا؛ فهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة القوة وعندما يتحدث " شتراوس " و " هوى " عن هذه الفئة من خلال أبحاثهم نجد أنها لا تبدو أكثر ملاءمة مع وجهات نظر الفئات الثلاث الأخرى . وفى بعض الأحيان حينما لا يتوخون الحذر يمكن تفسير سلوكهم كسلوك أنانى ، فغاياتهم الشخصية ووسائلهم تعانى من " عدم الملاءمة " مع الأجيال الثلاثة الأخرى التى تمثل التقليديين والوسطيين والمركبين .

ويمكن العثور على القليل منهم بيننا . وقد تزداد هذه النظرة لدى بعض الناس عن غيرهم . فتقبلك لوجهة نظرك ووجهة نظر الآخرين عنك تسمح بالابتعاد عن الذاتية والاتجاه نحو تقبل آراء الآخرين . وبذلك ـ ونظرا لعدم وضوح هذه الفئة ـ فمن الممكن لهم الوصول إلى تقييم الذات من خلال التعبير المعلن عن شخصياتهم الاعتراضية . فعندما يعبر أفراد هذه الفئة عن وجهة نظرهم بوضوح فلن تكون هناك فرصة لملاحظة آرائهم وتفسيرها على نحو خاطئ . وذلك العجز فى الملاحظة قد يؤثر على انخفاض مستوى تقييمهم لذاتهم وإعاقة أية فرصة للتقدم أو للتوجه نحو فهم الآراء المختلفة .

التعامل من وجهة النظر الوسطية

بالرجوع إلى الفصل الثالث سنجد أن ذلك الشخص من تلك الفئة هو من يتقبل ما تقدمه إليه البيئة مع استخدامه لصالح احتياجاته الداخلية . ومن خلال نظرة الآخرين له قد تختلط نزعاته مع قيمه أو قيم الشخصية الوسطية من أجل نفس الهدف وهو تحقيق التقدم الاجتماعي . وعلينا أن نتذكر كذلك أن الوسائل الخاصة بالوسطيين تتمثل فى التطور والعدالة والتعاون . والنزعات الخاصة بالنموذجين " S " ، " I " تهتم بالأشخاص أكثر من التركيز على المهمة أو العمل فى حد ذاته . والخلط بين الاثنين يجعل من السهل علينا أن نفهم سبب التشابه بين نزعات النموذجين " S " ، " I " ووجهة النظر الوسطية .

وكذلك فمن المثير أن الملاحظة الذاتية للنموذج " I " ترتبط بالملاحظة الذاتية لوجهة النظر الوسطية . فإن كانت نزعاتك من النموذج " I " فأنت تمتلك الفرصة للتعبير عن وجهة النظر الوسطية ، وكذلك تسعى برؤيتك هذه لتبدو نزعاتك أكثر تطابقاً لقيمك .

والتفسيرات الخاصة بالنزعة " S " تبدو من خلال تحديد مدى قدرتك على التعامل بمقتضى قيمك فى مثل هذه الظروف التى تستدعى الاختيار . وكما هو الحال بالنسبة للنموذج " S " فأنت بحاجة إلى تجنب التعامل مع الآخرين فيما يتعلق بالقضايا التى تهتم بالقيم ، على الرغم من تناقض نزعاتك مع هذه الرغبة . فعندما تتعامل معهم بمقتضى نزعاتك فلن تكون النتيجة لصالحك من وجهة نظرك . فطبيعتك الانطوائية قد تبدو من خلال احتفاظك بقيمك الداخلية بينما ستجد أنه من الصعب عليك تحريرها باستمرار والتعبير عنها .

النموذج المنطوى يتبع الأسلوب التقليدى

كما ذكرنا من قبل فالنزعات الخاصة بالنموذجين " C " ، و " S " تبدو أكثر ارتباطا بوجهة النظر التقليدية . فالنزعات التى لا يتم إبرازها لديهم من الممكن أن تشترك بسهولة مع القيم الخاصة بالتقليديين والتى تتمثل فى الولاء والتفانى

والإخلاص . ويبدو ذلك أكثر توافقاً مع النزعة " S " . أما النزعة " C " فتحتاج لإتمام الأعمال طبقاً لمعايير معينة أو ممارسات خاصة وهو الأمر الذى يتفق أيضاً مع وجهة النظر التقليدية والتى تهتم بالمحافظة على العادات والقواعد والأوضاع الراهنة .

وإن كانت لديك نزعات النموذج " S " أو " C " فإن تفسيراتك تبدو من خلال رغبتك فى التعبير عن قيمك الخاصة . وقد تكون لديك نزعة لعدم مراجعة أحداث الماضى بسبب النزعة الانطوائية والميل إلى الروتين فى العمل ، وذلك حتى وإن كانت قيمك تؤكد لك ضرورة الاستفسار عما يحدث من حولك .

النموذج المتحكم يتبع الأسلوب المركب

العلاقة الأخيرة بالطبع هى الارتباط بالمنطق . فنجد أن أصحاب النموذج المركب أكثر ميلاً للنشاط . فهم يسعون لتحقيق الاتزان الداخلى من خلال التعامل بمقتضى ما يحقق الخير للجميع . ومعنى السيطرة هنا يبدو من خلال الرغبة فى تغيير ما تقدمه لنا البيئة لتلبية احتياجاتنا الداخلية . والنزعة " D " ذات الأسلوب المباشر والنزعة " C " ذات الأسلوب غير المباشر هما أكثر سعياً وراء السيطرة على البشر والأشياء من أجل تلبية رغباتهم .

إن كانت سلوكياتك تعبر عن النزعات " D " ، و " C " فإن التفسيرات الخاصة بك تبدو من خلال الاختبار الذى تواجهه عند التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل . وإن كانت غاياتك المركبة تتفق جميعها مع ذاتك ومع الآخرين فعليك حينئذ أن تضع الأفراد فى المقام الأول السابق للعمل . وقد يكون هذا اختباراً صعباً بالنسبة لك باعتبارك من المركبين التابعين للنموذج " D " أو " C " .

والآن لنلخص الأفكار المعروضة فى هذا الفصل . يمكن للقيم والنزعات أن تظهر بشكل مستقل أو مركب وذلك للوصول إلى السلوك الهادف . وبينما نجد أن الآخرين لا يفصلون بين تلك الأبعاد عندما يرون أى سلوك يبدر منك ، نجد أنه يمكنك ذلك . ويهتم الآخرون بالربط بين بعض النزعات والقيم الأساسية . وأنت الآن تعلم أن القيم

الأساسية عندما ترتبط بالنزعات تتسبب فى حدوث الصراعات لدى البعض وهو الأمر الذى يبدو من خلال الحاجة إلى الاختيار بشكل أكثر عقلانية . وأخيراً ، فلقد تعلمت أن ملاحظات الآخرين تبدو أكثر ثباتاً ووضوحاً عن الملاحظات الذاتية التى قد يشوبها الخلل الناتج عن تعزيز الأنا .

والآن لنطرح هذا التساؤل : " ما الذى يحدث خلف هذه الواجهة التى يراها الآخرون فيك ؟ "

الشخصية الظاهرية

كان أحدهم يقود السيارة فى الطريق الزراعى فى أحد الأيام ولاحظ أن هناك سيارة تنحرف تجاه المنعطف وتتجه نحوه . ويبدو أن تلك السيارة قد خرجت عن نطاق السيطرة عليها، فانعطفت السيارة نحو طريقه ثم عادت ثانية نحو الجانب الآخر وفجأة اصطدمت بسيارته . وعند مرور السيارة أمامه لاحظ الرجل أن بها سيدة عجوزاً ترتجف من الخوف وتقود السيارة محاولة أن تسيطر عليها . وعندما مرت عليه صاحت : " خنزير ! " . اختلط الأمر على الرجل وسمع العبارة كأنها تشبه : " يا لك من خنزير " ، شعر الرجل بالزهو لسرعة ملاحظته لكلماتها واتهمها بسوء القيادة . وكان الرجل لايزال ينظر إليها من مرآة السيارة وهو يشاهدها تهوى أسفل الطريق بينما كان يشرع فى مواصلة طريقه فى منعطف حاد . وفجأة وجد أنه من الصعب عليه التحكم فى سيارته وتجنب ما سيحدث له فى منتصف الطريق عندما اعترض طريقه مجموعة من الخنازير .

الحكمة من هذه القصة تنبع من إدراكنا لكيفية رؤية هذا الرجل لنفسه وعلاقته بسلوكيات تلك السيدة . فهو يرى سلوكها كما لو كان متهوراً ويعتبر أن سلوكياته تتسم بالعقلانية . فلم يشعر بأية عاطفة تجاه سلوكها ولم يدرك أن تلك الكلمات كانت تعنى تحذيراً له والذى كان يبدو من خلال استجاباتها . ومن خلال ذلك التصادم الحادث أمامه لم يفكر هذا الشخص فى أية احتمالات أخرى تبدو له من خلال نظرته لنفسه .

ولكن هناك على الأقل شخصيتين داخليتين لديك . الشخصية التى تدرك وجودها ، والشخصية التى تتمنى تقديمها للآخرين . فالشخصية التى تعتقد أنها تعبر عنك وتقييمك لتلك الشخصية هو أساس **تقدير الذات** . وتلك الشخصية التى ترغب فى تقديمها للآخرين هى ما نسميه **الشخصية الظاهرية** .

تقدير الذات

من خلال آراء " ماسلو " و "وايت " يؤكد العديد من علماء النفس أن كل فرد له حاجته الداخلية **للوصول إلى الكفاءة** . والكفاءة تعنى التوافق والقدرة على التفاعل مع البيئة والذى يبدو لنا فى صورة التماسك والتطور وتعزيز الذات . وبعض أجزاء البيئة (الخبرات) يجب التصدى لها بينما نجد أن البعض الآخر من الممكن الاستمتاع به ؛ فهناك بعض الخبرات الأخرى التى من الممكن أن تتحول إلى آليات تساعد على دعم الذات وتقديرها .

وتبدو تلك الذات الداخلية أكثر رغبة فى " التوافق مع " الحياة على أساس اعتمادها على انخفاض أو ارتفاع درجة تقدير الذات . فبعض الخصائص البشرية تبدو مرتبطة بالقدرة على الانعكاس الذاتى أو الملاحظة الذاتية . وعندما تلاحظ مدى توافق تصرفاتك مع خبراتك فإنه قد يغمرك شعور بالكفاءة . وإذا كان كل ما لديك يمثل محاولات فاشلة فستجد أن ذاتك ستشعر بعدم الكفاءة .

وتقدير الذات يعبر عن حكمك على قدرتك على التصرف فى هذا العالم . وتقدير الذات يعبر عن إحساسك بالثقة بالنفس عند قياس قدراتك السابقة على حل مشكلات الحياة . والثقة بالنفس تجعلك تدرك أنك قادر على مواجهة هذا العالم بكفاءة ، فهى أكثر ارتباطا بمعتقداتك . ويعتمد تقدير الذات على معتقداتك السلبية أو الإيجابية عن ذاتك . كما أنه يمثل الاعتقاد الذى يتم تكراره فيصل بك إلى الاختيارات الأفضل التى تحقق لك رغباتك وتمكنك من التحكم فى مجريات حياتك . ويعزز ذلك قدرتك على الشعور بالثقة فى مختلف الظروف والأحوال . وتعتمد تلك الثقة على ما لديك من نجاحات فى ذاكرتك .

وتقدير الذات يعبر أيضا عن احترام الذات ، وبمعنى آخر تقدير نجاحك . فأنت تقيم قدرتك على التفاعل والسعى وراء الفرصة التى تسمح لك بالتعبير عن تلك القوة . فتقدير الذات ينبع من احترامها وهو الذى يمكنك من الاعتراف عندما تتصرف بشكل سيئ . وتقدير الذات ـ من خلال الثقة بالنفس واحترام الذات ـ يمكنك من رؤية كل من نقاط قوتك ونقاط ضعفك .

إلقاء الضوء مرة أخرى على النماذج السلبية والإيجابية

فى الفصل الثانى تعرضنا لفحص مفاهيم الأنماط السلبية والإيجابية للاستجابة (انظر " أنماط الاستجابة السلبية والإيجابية " فى صفحة ٤٧) . فالأنماط السلبية تعتمد على الإحساس بالخوف ، بينما تمثل الأنماط الإيجابية بلوغ الغايات أو الأهداف المرجوة . فالأحداث التى تعتمد على الخوف هى التى يتم التعبير عنها تحت ضغط أو تهديد جسدى . وبتطور ونمو الأفراد يمتد هذا التهديد إلى الكيان النفسي . وتزداد المطالب التى تتحول إلى الرغبة فى الحب وتقدير الذات والتى تنمو داخل قلبك وعقلك ، كما تنمو رغبتك فى الوصول إلى الكفاية فى الطعام والملبس والمأوى .

والبحث المتواصل والمتعب للحصول على متطلبات الحياة قد يضع الإنسان فى حالة مستمرة من الخوف . فالخوف والفشل فى الحصول على متطلبات الحياة ونتائج ذلك قد يزيد من انخفاض درجة تقدير الذات . كما أن المتطلبات المرتبطة بالقيم مثل الكفاءة والمحبة والجدارة قد تتأثر أيضا بذلك . ويؤكد " ماسلو " أن معظم تلك الأحاسيس ليست أحاسيس فطرية ولكنها تعبر عن رد فعل عنيف لمواجهة عدم القدرة على تلبية احتياجات الفرد ومشاعره وقدراته مما يتسبب فى تلك السلوكيات السلبية مثل الكذب والعنف . . . . إلخ .

ويسير كل من تقدير الذات والخوف جنباً إلى جنب . فالشخص الذى يعانى من انخفاض تقدير الذات سيزداد ميله إلى التعبير عن الخوف . وتكرار تلك التعبيرات تزيد من انخفاض مستوى تقديره لذاته بسبب تلك الأفكار الناتجة عن الخوف ، والتى تشعر الفرد بعدم قدرته على التكيف مع الواقع وصد هذه التعبيرات المؤثرة وتحديد

مدى تأثيرها . وعندما يتصرف الشخص بشكل غير مخطط دون محاولة منه لتجنب التوتر سنجد أنه يزيد من فرصه العاجزة لحل مشكلاته الحالية . وتبدو المخاوف النزعية وصراع تقدير الذات أكثر تبادلاً فى العلاقة بينهما مما يجعل استجابة الفرد قائمة على الخوف بشكل أساسى .

فى بعض الأحيان قد تتمكن من قيادة الآخرين . ولكن مع التعبير عن مشاعر الخوف فقد تعانى من انخفاض مستوى تقدير الذات وتحاول رغم ذلك أن تؤثر على من حولك . فما هى النتائج - فى رأيك - التى ستجدها إذا حاولت أن تكون شخصاً آخر أثناء إحساسك بالخوف ؟ هل ستنبع قيادتك من القيم أم من نزعاتك ؟ وهل ستكون على استعداد " لمحاولة " إيجاد سلوكيات قيادية جديدة ؟ وهل ستكون على استعداد لخدمة من تقوم بقيادتهم ؟

الترابط بين التقدير والنزعة والقيم

لننظر إلى المثال التالى : لدينا أحد المديرين من النموذج الاعتراضى " D " ويعانى من الإحساس بالخوف من موظفيه . وقد قام أحد الموظفين الذى لم يعجبه درجة تقييم أدائه فى العمل برفع شكوى إلى رئيس مديره . بدأ المدير الذى يمثل النموذج " D " ينتابه الشعور بالخوف والإحساس بفقدان النفوذ والمركز الاجتماعى والتأثير على الآخرين . كذلك فإن صراع تقدير الذات لديه ينبع من عدم قدرته على الإنجاز بكفاءة فى " مجالات الحياة " . وبذلك فقد يلجأ هذا المدير إلى قيم الوسائل مثل الحرية والاستقلال حتى يحدد شخصيته من خلال تصرفاته . ويشعر هذا الشخص بانخفاض مستوى تقدير الذات ، وتتجه ردود أفعاله نحو الخوف دائماً ، والتى قد يتم التعبير عنها بالتوتر والغضب والتهديد ، بل قد يصل الأمر إلى الكذب وتزييف الحقائق . والمظهر النزعى لانخفاض تقدير الذات الذى نعبر عنه بالنموذج " D " يبدو رد فعل دفاعياً تجاه المناقشات المستقبلية حول تقييم الأداء مع الموظف . وبالإضافة إلى ذلك ، فذلك النموذج القائم على التحدى عند نشوب صراع تقدير الذات يعبر عن ردود أفعال متشائمة ومدافعة حتى يؤكد قوة موقفه وتمسكه به .

ويشعر ذلك الشخص بارتفاع تقدير الذات لديه عندما يشعر بأن الفرصة قد أتيحت له للتأكيد على موقفه . ونظرا لارتباط هذا المدير الذى يمثل النموذج " D " بعنصر الثقة نجد أنه هو " الفائز " فى كل الأحوال وسنجده يعتبر هذا الموقف فرصة للانقضاض على هذا الموظف والنيل منه . كذلك فقد يعتبر أن موقف هذا الموظف واستياءه من هذه المعاملة يعتبر شجاعة منه كافية تسمح له بكسب حقوقه منه .

من خلال هذا المثال قد " تتوارد الأفكار " فى ذهن ذلك الشخص الذى يمثل النموذج " D " ولكن اعتمادا على مستوى تقدير الذات ، فلن نجد إلا نمطاً سلوكياً وحيداً هو المحدد لاختيار ردود الأفعال النفسية والمنطقية والسلوكية . وبتلك الطريقة نصل إلى ما نسميه " المصفاة " . وستجد أنك قد بدأت فى التعامل مع الواقع من خلال نزعاتك ووجهة نظرك التى تستدعى إليك بعض الاحتمالات الأخرى لكى تعبر بها عن نفسك .

وعند تذكر قصة " الخنزير " سنجد أن التصادم بين السيارتين تسبب فى مواصلة إحساس هذا الرجل بالخوف طوال حياته . وبسبب ذلك بدا أن ردود أفعاله تجاه هذا التحذير لم تعبر عن فهمه لما يحدث . وإن كان هذا الرجل يعانى من نقص فى تقدير الذات فمن الممكن أن يواصل " رؤيته " لمواقف تحذيرية أخرى على أنها مجرد تهديدات من خلال إحساسه الذاتى . وإذا استمر هذا الرجل فى اعتبار تعليقات الآخرين كوسيلة للمراوغة بسبب إحساسه بنقص تقدير الذات فسوف يستمر فى المعاناة من الصراعات والشكوك والآلام .

تعريف الشخصية الظاهرية

إن ذلك الشخص الذى تعبر عنه فى واقعك يشكل لك كياناً اجتماعياً وفكرياً وجسدياً يتعامل بدوره مع ذلك العالم الموجود من حولك . وعندما تبدأ فى التعامل مع البيئة ستجد أن تلك الأنا الذاتية مع الوعى والمنطق تؤثر على حاجاتك النفسية الداخلية ومدى قدرتك على تلبية متطلبات الحياة . وبذلك سنجد أن الشخصية الظاهرية (الشخصية التى تظهر للعالم الخارجى) تنبع أساسا من عوامل ثلاثة :

(١) الذات التي ترغب في أن تعبر عنها وهي الذات الأكثر مثالية التي تطمح إليها ، (٢) الذات التي تفكر في أن يتوقعها الآخرون منك وملاحظاتك حول تأثير الحاجات الوظيفية عليك ، (٣) الواقع الذاتي الجسمي والنفسي والذي تعبر عنه من خلال النزعات والقيم التي تحدد قدرتك على الوصول إلى المثالية .

إن ذاتك المثالية - وهي التي يحتاج الآخرون إلى رؤيتك من خلالها - والواقع الذاتي اللذين يحددان مدى إنجازك لتلك الأفكار ، يبدوان أكثر تراكمية عبر الوقت . فشخصيتك الظاهرية كما يراها الآخرون هي تلك الذات التراكمية التي تنتج عن خبراتك . فهي تمثل الذاكرة التراكمية لخبراتك الحياتية والتي يتحتم عليك فهمها في المستقبل لتبدو أكثر تكيفا واختلافاً . وشخصيتك الظاهرية هي ما يتم التعبير عنه من خلال الحياة اليومية تجاه العالم الخارجي . ولكنها تبدو أكثر تعقيداً . ولكن ما يظل لدينا في صورة النزعات والقيم هي التبريرات المركبة والأحداث التاريخية وخداع الذات .

وعندما تسيء فهم أحد تلك المكونات الثلاثة فستجد أنك ستفقد اتزانك واستجابتك للظروف الخارجية . فهل سبق لك أن رأيت شخصا يمارس عادات غير فعالة ولا تعبر عن هويته ؟ فالفرد يعلم النماذج السلوكية التي لا تصلح له ، ويعلم الآخرون من حوله أنها لا تصلح له ، ومع ذلك فلا يتغير أي شيء . ويرجع ذلك إلى عدم قدرة الفرد على إدراك مطالبه النفسية الداخلية ، فإنه لا يدرك جيدا الذات المثالية الموجودة بداخله والتي تعبر عن الواقع النفسي الذي يحدد مدى إمكانية التعبير عن الذات أو الذات التراكمية التي تسعى تجاه المستقبل .

ومن المهم التركيز على الشخصية الظاهرية لأن تلك الشخصية لدى القائد قد تعبر عن المزيد من خداع الذات أو أساس التغير الفعلي والقدرة على التأثير . وتبدو تلك الشخصية كقناع يفصل بين الذات الحقيقية والواقع الخارجي . والسبب في وجودها يرتبط بالتكيف والإقناع لكنها لا تشبه الشخصية الحقيقية .

أمثلة لتطبيقات الشخصية الظاهرية

تعبر الشخصية الظاهرية عن حالة متوسطة تقع بين الذات الداخلية والذات التى تتعرض للعالم الخارجى فى نفس اللحظة . فالشخص الذى تقوم شخصيته الظاهرية على الأبعاد المعتمدة على البيئة الخارجية سيبدو أكثر تعبيراً " الشخصية الجماهيرية " . وتلك الشخصية تزيد من التركيز على المثيرات الخارجية والحاجات والتوقعات التى تعبر عن عدم استقلالية ذاته الداخلية . فلا يوجد لديه تفكير مستقل أو إحساس بالتوافق أو حتى كيان شخصى يمتد إلى داخله .

وبينما نجد أن ذلك الشخص يتصرف من خلال وجهة نظره حول ما هو جيد ، إلا أننا نجد أن الشخصية الظاهرية له تبدو ثائرة وشاذة . ولا تنظر تلك الشخصية إلى رغبات الآخرين باعتبار أن ذلك العالم المحيط بها مسخر من أجلها فقط . فيتصرف ذلك الشخص كما لو كانت البيئة ومن يعيشون فيها تخضع لأوامره ورغباته الخاصة .

ومع ذلك ، فإن ذلك السلوك يعبر عن مركز السيطرة الذى يتم التحكم فيه من خلال العوامل الخارجية أو الداخلية . فعنصر السيطرة يخضع إلى الحاجات البيئية ، وتلك التصرفات تعبر عن إحساس ذلك الشخص بأنه المتحكم الأساسى فى مصيره . وعليك أن تتذكر أن تلك الشخصية الظاهرية لا تشير فقط إلى الأبعاد النفسية ولكنها تمتد أيضا إلى أنماط السلوك الاجتماعى مثل المظهر الخارجى وارتداء الملابس الأنيقة والحالة المزاجية وطريقة المشية وتعبيرات الوجه وقد تصل حتى إلى طريقة تصفيف الشعر .

وإن كان هذا الشخص أكثر حساسية نحو البيئة والذات الداخلية ، فسنجد أن الشخصية الظاهرية لديه ستبدو لنا فى صورة أكثر مرونة وتعبر لنا عن ذلك القناع الواقى المرن القادر على تسهيل التعامل مع العالم الخارجى . وبمعنى آخر فإن كنت على علاقة بتلك المهمة المطلوب منك القيام بها كمدير أو كقائد وتشعر بحساسية تجاه نزعاتك ووجهة نظرك فأنت قادر على رؤية تلك المهمة بسهولة شديدة باعتبارها مجرد مهمة يجب إنجازها . وتلك المهمة عليك أن تنجزها ولكنها مع ذلك لا تمتلكك أنت

بالكامل . وإن كانت تتطلب منك القيام بأشياء لا ترغب فى القيام بها فإن فهمك الكامل لما ترغب القيام به يسمح لك بالاختيار الحكيم لما عليك تقديمه دون الإحساس بالخوف أو فقدان تقدير الذات .

دور الشخصية الظاهرية المستقلة

بالنسبة للشخص الذى يهتم بالآخرين تبدو الشخصية الظاهرية لديه أكثر نزوعا نحو تلبية متطلبات البيئة وضغوطها . وفى الواقع فإن وجهات النظر التقليدية والوسطية وكذلك النزعة " S " أو " I " عند التقائها معاً فإنها " تعبر " عن الأفراد القادرين على التكيف اجتماعيا . وفى مثل هذه الظروف نجد أن طبيعة الشخص الحقيقية تخفى ، جانبا ، ذلك الدور المقبول والمرغوب فيه . فيصبح ذلك الشخص معبراً عن هذا الدور من خلال تكيفه وتنتهى مشكلاته فى التطور إلى الأبد .

ومن المثير أن يتقلد الشخص عملاً مرموقاً فى هيئة أو يحصل على دور مهم فى منظمة . ففى الواقع قد يبدو ذلك هو السبب الذى يدعو العاملين فى المنظمات إلى السعى وراء تلك المناصب من أجل الارتقاء إليها . فقد يكون ذلك العمل مرهقاً بالنسبة لهم ومع ذلك فالشخصية الظاهرية لا تفضله فهى أقل ميلاً لتحقيق رغبات الذات الحقيقية . ومثل هؤلاء الأفراد لا يتعاملون مع نقاط القوة والضعف العقلية لديهم أو مشاعرهم ؛ ويصبح هذا الدور متخذاً القالب الآلى المثالى بعيداً عن النشاط المتدفق والإثارة . ومثل هذا الدور غير مهم بالنسبة للقيم الذاتية والنزعات الأصلية ولكنه يتخذ طريق المنافع التنافسية والاجتماعية . فالشخص الأكثر " اعتماداً على الآخرين " هو الأكثر إدراكاً لملاحظاتهم .

والشخصية الظاهرية الجيدة هى التى تنتج عن التفاعل بين متطلبات البيئة والحاجات الداخلية والقيم التى لا يمكن التصرف بمقتضاها غالباً . ولكننا نجد أن تلك الحاجات والقيم لا يفقدها الشخص من أجل المصلحة العامة للجميع .

الشخصية الظاهرية وإطلاق العنان لأهواء الذات

العامل الثانى المشكل لتلك الشخصية الظاهرية ـ إلى جانب توقعات البيئة ـ هو التصفية المستمرة للذات لتلك الخبرات من خلال نزعاتها وقيمها . فحياتك الداخلية تقوم على أفكارك ومشاعرك التى تنبع منها قيمك ونزعاتك الخاصة . فإذا كانت قيمك ونزعاتك تميل للتحكم والسيطرة ـ كما هى الحال بالنسبة للنموذجين " D " ، و " C " ، اللذين يظهران وجهة النظر الاعتراضية ـ فإنك قد تصبح منغمساً ذاتياً ، بمعنى أنك تطلق العنان لأهوائك . وهذا لا يمثل قناعاً ولكنه يعبر عن نزعات مباشرة ومعبرة عن اهتمامات الذات . والاهتمام بالذات من النواحى الخارجية يساعد على ملاحظة جميع الاعتبارات الصغير منها والكبير، وهى تبدو متكيفة مع المتطلبات البيئية ومحاولة تلبيتها .

وفى كلتا الحالتين تبدو تلك الشخصية الظاهرية الخارجية متكيفة ومتفقة مع العالم الخارجى . والشخصية الظاهرية الأولى المعتمدة على دورها فى العمل لا تعبر لنا عن أية ملامح للشخصية ، بينما تعتبر الشخصية التى تطلق العنان لأهوائها كشخصية طفل ثائر . ولا يبدو أن لديها أية اهتمامات بالسلوك التطورى أو الالتفات نحو القيم والسلوكيات القيادية التى تجد صداها لدى الموظفين .

تفسيرات عن الشخصية الظاهرية

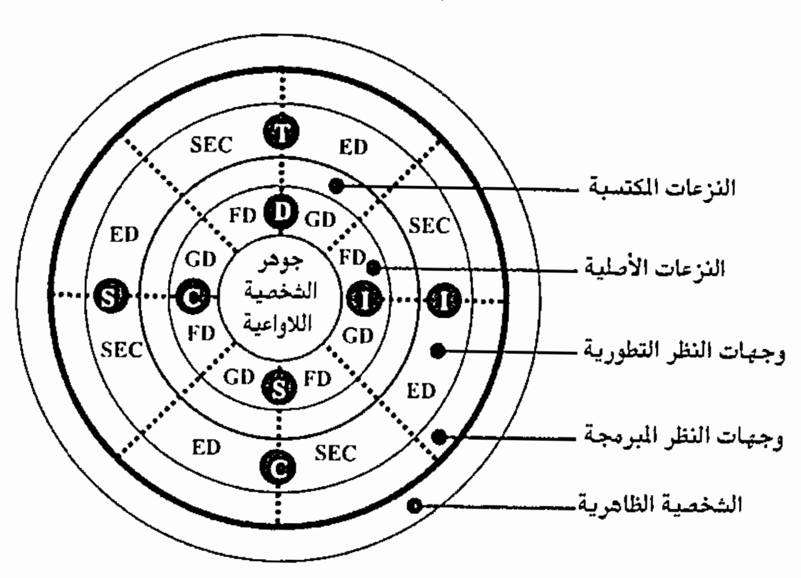
كما رأينا فى الفصل السابع فكل اختلاط يحدث بين النزعات والقيم يتسبب فى التأثير على القيادة بشكل مختلف . وبصفة عامة لا يبدو للتقليديين تأثير ملحوظ على الموظفين ، فهم مستقلون عن العادات التنظيمية لمن يقومون بقيادتهم . بينما نجد أن أصحاب وجهة النظر الاعتراضية والأخرى الوسطية أكثر اهتماماً بتقييم مدى تأثيرهم على الآخرين . كذلك فهم يهتمون بتقييم الانطباع الإيجابى لسلوكياتهم على الجماعة من الناحية الأخلاقية . أما بالنسبة لأصحاب وجهة النظر المركبة فهم أكثر اهتماماً بملاحظة سلوكهم التأثيرى بينما نجد أن لهم وجهة نظر واقعية من منطلق تأثيرهم على أخلاقيات الجماعة ومحفزاتها .

ومن المهم أيضاً أن نعرف أن لوجهة نظر القائد تأثيراً كبيراً على ملاحظات الموظفين من حيث إتمام العمل واستيفائه أكثر مما يكون للنزعة من تأثير . ومن ناحية أخرى نجد أن للنزعة تأثيراً كبيراً على اختيارات الشخص وسلوكياته القيادية والتى تزيد من تأثير وجهة النظر . وحتى ندرك ذلك تماماً سنقوم بفحص مفاهيم القيادة وسلوكياتها فى الفصل التالى .

والشخصية الظاهرية المتمكنة هى القادرة على الجمع بين الذات التى ترغب فى أن تعبر عنها ، والمطالب الاجتماعية المرجوة منك ، والحقائق النفسية الداخلية التى تعيش من خلالها يوماً بعد يوم . وهى تمثل حلقة التوازن بين تلك العوامل الثلاثة والتى تحقق السلوك الفعال والقدرة على النمو والتطور للفرد . فالشخص الذى يتمتع بتلك الشخصية لن يرأس اجتماعاً أو يتفاعل مع عميل أو يتحدث إلى أحد الموظفين بمقتضى نفس تلك الشخصية كما هو . وحتى ننوع من تلك الشخصية الظاهرية علينا أولاً أن نقر بوجودها ، وحتى نقر بوجودها علينا أن ندرك ملاحظات الآخرين عنا بوضوح ، وملاحظاتنا التى تعبر عن الجزء الصادق منا . فعليك أن تسعى لمعرفة آراء الآخرين عنك وتقييمها فى ضوء النتائج الحالية لأسلوبك القيادى .

ملخص

باستخدام التشبيه السابق الذكر بالبصلة ؛ سنجد إن إضافة الشخصية الظاهرية إليه تبدو من خلال الذات كما هى موضحة فى شكل (٥ - ٢) .



ED = السلوك الموجه للغايات

SEC = السلوك المعبر عن صراع تقدير الذات

GD = السلوك الموجه للأهداف

FD = السلوك المرتبط بالخوف

الشكل (٥ ـ ٢) الشخصية الظاهرية

إن الشخصية الظاهرية تظل نفسية حتى يتم التعبير عنها من خلال السلوك . وكما أكدنا من قبل فالشخصية الظاهرية تعبر عما يراه الآخرون من خلال سلوكك . وقد يتم التخطيط لها أو لا يتم ، كما قد نكون على دراية بها أو لا نكون ، فهى فى حالة مستمرة من التغير . وحى تبدو أكثر تنظيماً من السلوك الفردى أو أى خليط من السلوكيات ، ولكنها بالطبع ترفع من شأن سلوكيات القائد .

المصادر

1. Anaïs Nin, Found at Thought of the Day Archives , www.refdesk.com .
2. Vitullo – Martin and Moskin 1994 .
3. Atwater and Yammarino 1992 .
4. Kagen 1994 .
5. Podsakoff and Organ 1986 .
6. Harris and Schaubroeck 1988 .
7. Hough , Keyes , and Dunnette 1983 .
8. Bass and Yammarino 1991 and Flocco 1969 .
9. Farh and Dobbins 1989 .
10. Strauss and Howe 1991 .
11. Rosenblith and Allinsmith 1966 .
12. Maslow 1968 .
13. Keleman 1985 ; Braddock 1995 .

الفصل ٦

السلوكيات والمواقف

" هناك مبدأ جديد ظهر على الساحة يؤكد أن السلطة الوحيدة التى تستحق منا الطاعة هى التى تنبع من القدرة على الاستجابة للقائد والإحساس بمكانته الواضحة "

" روبرت جرينليف "

السلوكيات

خلال الخمسين عاماً الماضية كتب الكثيرون حول موضوع القيادة . وخلال الخمسة عشر عاماً الماضية ، ركزت الكتابات أكثر على أفكار القيادة والإدارة . ونتيجة لذلك فقد يبدو مصطلح القيادة والإدارة ذا معانٍ مختلفة .

إن هناك اختلافات سلوكية ونفسية بين المديرين والقادة وهى التى تساعدنا على الفهم قبل التعرض للقيادة الموقفية والنموذج الموضح فى هذا الفصل . ومن خلال فحص الاختلافات الممكنة ، عليك أن تحاول تجنب أية أحكام على أى منهم سواء القائد أو المدير لتحديد من هو الأفضل . وتؤكد لنا الأبحاث أن كليهما قادر على الإدارة بشكل أكثر فعالية عند اتفاقهما معاً بدلاً من الاختلاف بينهما . وبينما نجد هناك من يناصر القيادة عن الإدارة ، فمن خلال وجهة نظر المؤلفين نجد أن منظمات التجارة الأمريكية بحاجة إلى كليهما لساندتها فى نظام العمل بداخلها .

المديرون فى مقابل القادة

قد ينظر المرء إلى كلمة " قائد " وكلمة " مدير " على أنهما مفهومان يمثلان طرفى النقيض . فكلمة مدير تعبر عن الهيكلة والتنظيم والتحليل والسيطرة والقواعد للوصول إلى الأهداف . بينما نجد أن غايات القائد تتخذ جانباً تجريبياً تصورياً بعيداً عن الهيكلة والمرونة والعاطفة . وتعبر لنا الكتابات الحديثة التى تدور حول القيادة عن هذا التعريف المفسر والمدعم لها .

ويوضح لنا جدول (٦ ـ ١) تجميعاً لتلك الكتابات . فهو يلخص لنا الاختلافات بين القادة والمديرين .

الجدول (٦ ـ ١) المديرون والقادة

المديرون	القادة
التوجيه الذاتي	**التوجيه الذاتي**
• يرى الذات فى دور حفظ وتنظيم النظام من أجل تحقيق التطور .	• يرى الذات على أنها كيان منفصل عن البيئة مع عدم الاحساس بجدارتها والاعتماد على المنصب .
• يفضل المنطقية والعقلانية	• يفضل الحدس والاعتماد على المشاعر
• يفضل الأسلوب المنظم	• يفضل الأسلوب غير المنظم
• يقيس المخاطر ويفضل التخطيط	• يواجه المخاطر ويفضل خوضها بصفة عامة
• يتعامل بالتفاوض ويستمتع بالتفاصيل والتطبيق العملى	• يستخدم أسلوب الإقناع ويستمتع بالأفكار غير العادية
• يسمح بالبيانات التى تحدد الواقع	• يستخدم الذات لتحديد الواقع
• يسمح للآخرين بتفسير الواقع	• يفسر الأحداث والمحتويات من أجل الفهم
• يهتم بالحاضر والأحوال الراهنة	• يهتم بالمستقبل وتغيراته
توجيه الآخرين	**توجيه الآخرين**
• التركيز على التحكم فى العوامل التى تساعد الآخرين على تحقيق النتائج المرجوة	• يركز على ابتكار الرؤية التى تتحكم فى الآخرين ويعتمد على أفكاره الخاصة
• العواطف تسبب له القلق والغموض والانفصال	• يفضل العواطف لأنها تحقق الترابط ويعبر عن رغبته الشديدة فيها

• الأهداف الذاتية غير ضرورية ويستخدم الأساليب التى تمت تجربتها من قبل	• يضع الأهداف بغض النظر عن الأفكار ويستمتع بترقب ما سيحدث فى المستقبل
• يفضل الأدوار التى تحدد طبيعة العلاقات	• يفضل الترابط العاطفى لتحديد العلاقات
• يسعى للتوازن فى القوة والتوسط	• يسعى للفوز مع كل شخص
• يركز على عملية اتخاذ القرار	• يركز على نوع القرارات التى يتخذها
• يعطى إشارات غير مباشرة تدل على الغموض وذلك لتقليل نسبة العواطف	• أسلوبه واضح عند مواجهة العواطف
• يستخدم الوقت للوصول إلى حلول وسط ويعطى الوقت للقضايا الأخرى لمناقشتها	• يستخدم الوقت ليصل إلى استنتاجات الأمور ومواصلة التركيز على عدد محدد من القضايا
توجيه المؤسسة	توجيه المؤسسة
• يفضل اتباع الأساليب الموروثة	• يفضل ابتكار الأساليب
• يفضل النتائج قصيرة المدى	• يفضل النتائج طويلة المدى
• يركز على الأشياء الملموسة	• يركز على البحث وراء المعنويات
• يهتم بالأجزاء والتفاصيل ولا يركز على العلاقات	• أسلوبه يركز على الكل ويبحث عن الصالح لهم
• يتبع نفس الأساليب	• يستنبط أساليب جديدة
• يبتكر أسلوباً عاطفياً فى الإحساس بالرضا داخل المؤسسة والذى يساعد الموظفين على الاهتمام باتخاذ القرارت والمشاركة فى صنعها	• يبتكر جواً من الإثارة داخل المنظمة مما يجعل الموظفين أكثر ارتباطا بالأعمال التى تعتمد على القيم

ويمكن أن نلاحظ أن القائمة طويلة ومتنوعة . بل إنك قد تتعجب من إمكانية قيام شخص واحد بكل ذلك . والإجابة بالطبع ستكون نعم . فإن كان الشخص مستعداً للتعلم ولديه الشجاعة الكافية لمعرفة إمكانياته فيمكنه أن يقوم بكل ما فى وسعه لتحقيق رغباته الذاتية .

أهمية الاختلاف

هناك اختلاف بين المدير والقائد . فكل منهما يفكر بشكل مختلف ويتصرف بأسلوب مختلف مع العالم الخارجى . فإذا نظرت إلى جدول (٦ ـ ١) ستلاحظ تلك

الاختلافات من خلال النزعات ووجهات النظر . فيمكنك ملاحظة الأسس النزعية التى توجه الفرد ليسلك مسلك المدير أو القائد . كذلك يمكنك أن تلاحظ كيف يمكن للقيم ووجهات النظر أن تدفع الشخص ليصبح إما قائداً أو مديراً .

وفى الواقع ، تختلف مظاهر العمل والحياة التنظيمية من حيث أهميتها وجدارتها بالنسبة لاستهلاك وقتهما فيها . فأسلوب التعامل مع الآخرين يبدو مختلفاً بينهما ويبدو ذلك من ردود الأفعال التلقائية . كذلك فهما يسمحان لمن يتعامل معهما بتنوع الاهتمامات وتحديدها بأساليب مختلفة . وقد تتمكن من فهم سبب اختلاف النتائج فى مختلف الهيئات وكذلك اختلاف ردود الأفعال لدى الأشخاص الذين يتعاملون معهما (وذلك اعتماداً على قيم ووجهات نظر العاملين معهما) .

وتبدو الاختلافات بين القائد والموظف نفسية وسلوكية . وتلك الاختلافات لا تعنى أن أحدهما يتميز عن الآخر . فمعنى " التميز " يعتمد على مؤسسة العمل ومكانتها الاجتماعية والتجارية وقدراتها النفسية والاقتصادية والتقنية . ونمط القائد أو المدير المطلوب يعتمد على الظروف المحيطة مما يزيد الأمر تعقيداً فى الحكم بتمييز أحدهما عن الآخر .

القاعدة الأساسية

هل لديك وقت لتتصرف كقائد ووقت آخر لتتصرف فيه كمدير ؟ هل يمكنك أن تكون قائداً إذا وضعت فى مركز متميز ؟ هل لديك ما يكفى من التكيف لتجمع بين صفات القائد والمدير ؟ هل هناك أسلوب عمل أو عناصر يمكنك الاستعانة بها عند البدء فى تحديد الأدوار التى تناسبك ؟ ما هو الأسلوب الأساسى الممكن استخدامه للخروج من هذه الحلقة المعقدة ؟ دعونا نبدأ الإجابة عن تلك التساؤلات بعد تحديد مفهوم القيادة .

تحديد معنى القيادة

فى أية لحظة تحاول فيها التأثير على سلوك شخص ما وتوجيهه داخل مجال العمل ستجد أنك بذلك تتصرف من منطلق دور القيادة . وبالمعنى العام فالقيادة هى العملية التوجيهية للعمل من خلال الأفراد بغرض الوصول إلى أهدافهم وأهداف مؤسسة العمل .

كذلك يمكن تعريف القيادة على أنها أسلوب يعمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا رغبات الموظفين - فى بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير - والتى تبدو من خلال الموظفين فى اتخاذ خطوة نحو العمل وتحقيق رؤية مشتركة للأهداف . وفى داخل حيز العمل تبدو القيادة من خلال إنجاز أهداف المنظمة . وبالمعنى الأشمل فالقيادة تعنى السماح والتسهيل وصياغة الخبرات لأجل الآخرين من أجل أن يخدم سلوكهم الأغراض التنظيمية أو الاجتماعية .

ويجب على كل قائد أن يكون على دراية بموظفيه حتى يوجه سلوكهم نحو النتائج المرجوة . ولا يمكن تحقيق ذلك لأى فترة من الزمن إلا إذا سمح لموظفيه بالفرصة للمشاركة فى الأنشطة التى تعتمد على القيم . وبمعنى آخر ، فالقيم والمعتقدات التى يرغب القائد فى توصيلها إليهم يجب أن يفهموها ويدركوها ويجعلوها تتواكب مع أهداف المؤسسة .

ولا يهم مدى وضوح التعبير عن الرؤية التنظيمية ، فهى لا تثير أى معنى بالنسبة للأفراد الذين تختلف قيمهم عن قيم المشاركين فى الرؤية التنظيمية . ومع ذلك فيجب أن تكون تلك الرؤية متصلة بهم فلا يمكن أن يتم تحديدها من خلال القائد وتفعيلها من خلال الموظفين . فعليك أن تفهم الأشخاص الذين تسعى لقيادتهم وتدرك قيمهم ومعتقداتهم جيداً .

كذلك فمن المهم بالنسبة لك أن تعلم أنه لا يمكنك القيادة إن كنت تجهل قيمك الخاصة . ففهم قيمك الخاصة يمكنك من فهم قيم الآخرين . فالسلوك القائم على

القيم هو أساس الالتزام بالنسبة لك وللآخرين . ففى العديد من المنظمات التى تفتقر إلى معنى القيادة نجد المتوافر لديها هو عقول وعضلات الموظفين دون قلوبهم ويستدعى ذلك التركيز على نشاط الموظفين ولكن دون مشاركة الموظف فى أهدافه . فالحياة التنظيمية التى يغيب فيها دور القيادة لا تربط بين معتقدات الموظف وأفكاره مع نوع العمل المطلوب منه إنجازه .

تحديد أسلوب القيادة

يعرف أسلوب القيادة بأنه أنماط السلوك التوجيهى التى تستخدمها مع الآخرين والتى **يلاحظونها من خلالك** . فبينما تبدو ملاحظة سلوكك وتأثيره على الآخرين مهمة للغاية فإن تلك الملاحظات قد تعبر عن أهدافك أنت فقط . فبدون الربط بينها وبين ملاحظات الموظفين فلن يكون هناك أسلوب محدد للقيادة ولكن ستكون هناك أهداف قيادية فقط . فأسلوب القيادة يعنى بملاحظات الآخرين لسلوكك القيادى معهم .

فحاول أن تركز على " ما يستمع إليه الآخرون من كلامك " وأن تعتبر سلوكك وسيلة تعبر بها عن رغباتك . ولتحقيق ذلك عليك أن تسعى لفهم تأثيرك وانطباعك كما يراه الآخرون . فعلى سبيل المثال : قد تعتقد أنك شخص عاطفى قادر على قيادة الآخرين ، ولكن قد يراك الآخرون شخصاً جامداً تتعامل مع المهمة المراد إنجازها فقط . فما هى الملاحظات التى يجدر بك التعامل من خلالها ـ ملاحظاتك أنت أم ملاحظات الآخرين ؟ ومن الواضح أنهم فى كل الأحوال سيتعاملون من منطلق ملاحظاتهم .

العنصران الأساسيان للسلوك المؤثر

هناك عنصران أساسيان للسلوك التوجيهى . يحاول بعض القادة توجيه الآخرين من خلال توجيه سلوكيات الموظفين بغية الوصول إلى الأهداف والرؤية الشاملة . ويسمى ذلك بالسلوك **التوجيهى والهيكلى والتركيزى** . وبعض القادة يركزون على

تقديم الدعم الاجتماعى وبناء علاقات عاطفية بينهم وبين الموظفين . وتلك السلوكيات التوجيهية تسمى بالسلوكيات التدعيمية والتعاونية والتأثيرية . وتلك العناصر التوجيهية والتدعيمية يمكن استخدامها بشكل منفصل كل على حدة .

سلوكيات التوجيه والتنظيم والتركيز

إن العنصر التوجيهى يمكن الوصول إلى مضمونه من خلال السلوكيات الملحوظة للتوجيه والسيطرة وتقييم الأفراد والمجموعات والنتائج التنظيمية . وتلك السلوكيات تركز على صياغة سلوك الموظفين وعلاقتها بطريقة العمل وتوقيته ومكانه والقائم عليه وكيفية صياغته فى النظام الإدارى للعمل . وعملية صنع القرار هنا تقع فى أيدى القائد وتعتمد على السلطة التشريعية والتنفيذية له .

سلوكيات التدعيم والمشاركة والتحفيز

إن معنى السلوك التدعيمى المستخدم فى توجيه الآخرين هو المقصود بالسلوكيات الملحوظة التى تتسبب فى الثقة العمياء والاحترام المتبادل بين القائد والموظفين . وتلك السلوكيات يمكن التعبير عنها من خلال الإنصات والتأييد وبحث المشاكل وفحص حلولها التى يقترحها الآخرون . ولا تقع مسئولية اتخاذ القرار فى أيدى القائد ولكن فى أيدى الموظفين . وبينما نجد أن عنصر التدعيم يمثل التدعيم الاجتماعى النفسى ، إلا أن علينا التفكير فى علاقته بتدعيم العمل وتأثيره عليه . بمعنى آخر، فالقائد ينصت إلى المشكلات المتعلقة بالعمل ، ويؤيد السلوك المرتبط بالنتائج التنظيمية ويسهل الحلول للمشكلات المرتبطة بالعمل ولا يستبعدها تماماً .

وعليك أن تلاحظ تلك المصطلحات الثلاثة فى كل عنصر : **التوجيه والتنظيم والتركيز** المستخدمة فى العنصر التوجيهى ، **والتدعيم والمشاركة والتحفيز** المستخدمة فى العنصر التدعيمى . فتلك الكلمات تستخدم لتمييز استخدامنا لكلا العنصرين من خلال المحتوى الفردى والجماعى والسلوك التنظيمى المذكور فى الفصل الثانى . وتلك العلاقات بين العناصر والمحتويات تبدو لنا كما فى شكل (٦ - ١) .

السلوكيات السبعة ليست سحراً

كما رأيت فهناك سبعة سلوكيات مندرجة تحت كل محتوى . ورقم " سبعة " ليس رقماً سحرياً ، فهناك المزيد من السلوكيات التوجيهية من الممكن إدراجها فى القائمة . ومن خلال مراجعة الآراء حول القيادة بدءاً من " بنيز " وحتى " زاليسنك " سنجد أن هناك أكثر من ٣٠٠ سلوك قيادى تم التعبير عنها فى مختلف الكتب والمؤلفات . وبالطبع فهناك تداخل يفسر سبب اختصارها لدينا فى هذا الكتاب . وتلك العناصر الأساسية تم التوصل إليها من خلال البحث خاصة تلك المرتبطة بالمحتوى الفردى والجماعى .

وعليك أن تكون واعياً بحاجتك لضرورة التصرف بفعالية عبر كل محتوى سواء المحتوى الفردى أو الجماعى أو التنظيمى . واستخدام العنصر التوجيهى أو التدعيمى لا يقتصر على محتوى بعينه ولكن ـ وكما ذكرنا فى الفصل الثانى (انظر " المحتوى فى مقابل الموقف " صفحة ٦٨) ـ فهو يبدو كذلك من خلال تنوع المواقف المندرجة تحت هذا المحتوى .

والغرض من هذا الكتاب هو مساعدتك على فهم شخصيتك والتعرف على الطريق الذى عليك اتخاذه عند القيادة . ومن أجل تحقيق التركيز والاختصار سنقدم لك وصفاً مفصلاً للقيادة الموقفية كنموذج من خلال المحتوى الفردى . وبالنسبة للمحتويين الآخرين ـ الجماعى والتنظيمى ـ فإنه تم وصفهما فى أماكن أخرى ويمكن للمهتمين من القراء الرجوع إلى تلك المؤلفات .

جدول (٦ ـ ٢) السلوكيات التوجيهية والتدعيمية من خلال المحتويات

تزويد المحتوى الفردى بصفة التوجيه (التوجيه)	تزويد المحتوى الجماعى بصفة التوجيه (التنظيم)	تزويد المحتوى التنظيمى بصفة التوجيه (التركيز)
١. تحديد الأهداف والغايات	١. تحديد قواعد ثابتة للاجتماعات	١. تحديد الغرض التنظيمى وعلاقته بخدمة المجتمع
٢. التخطيط للعمل المستقبلي	٢. تحديد المهام المختلفة التى يعمل الفريق بمقتضاها .	٢. تحديد القيم التنظيمية والتعامل بمقتضاها
٣. تحديد جدول الأعمال	٣. تحديد المناقشات بين الأعضاء	٣. تحدى الوضع الراهن وتعزيز التغير نحو الأفضل
٤. تحديد الأولويات	٤. تحديد معنى الأفكار والأحداث المرتبطة بالمجموعة .	٤. إعادة النظر فى الرؤية التنظيمية لأجل قيادة القرارات اليومية
٥. تحديد طرق التقويم	٥. تفسير أهداف المجموعة	٥. فحص معلومات بيئة العمل لتحديد توجهات المستقبل
٦. تحديد الأدوار والسلطات المنفذة للقرارات	٦. وصف القيم المحددة وهدف المجموعة وأساليب العمل	٦. البحث عن الفوائد من خلال الإنتاج وتحقيقها بمواجهة المخاطر
٧. تحديد الطرق والوسائل .	٧. معرفة أسباب سلوك المجموعة لتلك الأساليب	٧. تنظيم الهيئة لزيادة درجة الاستقلال الفردي
تزويد المحتوى الفردى بصفة الدعم (الدعم)	**تزويد المحتوى الجماعى بصفة الدعم (المشاركة)**	**تزويد المحتوى التنظيمى بصفة الدعم (التحفيز)**
١. الإنصات	١. التعبير عن المشاعر من خلال أفراد المجموعة	١. استخدام الاستعارة أو التشبيه للتعبير عن الأفكار والمشاعر
٢. الإطراء والتشجيع	٢. تقديم الخلفيات والمردودات للمجموعة والسعى وراءها	٢. إقامة الاحتفالات الخاصة بالهيئة والتأكيد على المكافآت التشجيعية
٣. الاستفسار عن المدخلات	٣. البناء ومشاركة الأفكار عند الاجتماع	٣. البحث عن الفرص التى قد تحدث فيها إعاقة أمام المواجهة والتجربة

٤. مشاركة المعلومات حول أسلوب المؤسسة ككل	٤. التعبير عن العلاقات المتبادلة وتشجيعها	٤. تأييد التنويع وتشجيع الرأى العام والمناقشات المتبادلة
٥. مشاركة المعلومات الذاتية	٥. تشجيع مواجهة المخاطر والإعداد لها	٥. التعبير عن الذات من حيث المشاركة والتعاطف
٦. تسهيل حل المشكلات مع الآخرين	٦. تشجيع الجماعة ومساعدتها على الوصول للنجاح	٦. استخدام أساليب التجديد لإزالة العوائق أمام مستوى أداء العاملين
٧. تعزيز بناء الفريق والعمل من خلاله	٧. التأكد من التوافق الجماعى بين أفراد المجموعة	٧. الحكم على الذات من خلال العلاقة بالموظفين والوصول إلى معنى مصطلح القائد الخادم

القيادة الموقفية

بعد عرض الاختلافات بين القادة والمديرين نجد أن معظم الآراء حول القيادة لا تقدم سوى بعض النماذج القليلة . ومع ذلك فهناك على الأقل نموذج واحد يمكن أخذه فى الاعتبار لأنه يوجد بين سلوكيات القائد وسلوكيات المدير تشابه منظور واحد . ويسمى هذا النموذج أو المنظور بالقيادة الموقفية . ونظراً لأنه يشتمل على كلا السلوكين فنجد أن مصطلح القائد يستخدم للإشارة إلى كل من القائد أو المدير . وسلوكيات كل منهما يمكن أن تبدو فعالة حسب الظروف .

ومنذ عام ١٩٦٩ عندما قام كل من " كين بلانشارد " و " بول هيرسى " بنشر مقال تحت عنوان " دورة حياة القيادة " تغيرت نظرية القيادة الموقفية . وفى عام ١٩٨٥ وكذلك فى عام ١٩٩٣ نشر " كين بلانشارد " وآخرون النموذج الأصلى لهذا المصطلح وأصبح الآن يسمى بـ " القيادة الموقفية ٢ " : وسنعرف فى الصفحات التالية ذلك النموذج المختلف .

عدم تحديد أسلوب قيادى مفضل بعينه

قبل أن نقوم بفحص " القيادة الموقفية ٢ " ، دعونا ننظر إلى مشكلة الأسلوب الأفضل لها . وتبدو الآراء واضحة فيبدو أنه لا يوجد المزيد من التأييد للنماذج العادية

أكثر من النماذج العارضة . ومن الناحية الرسمية فلقد تأكد أن هناك أسلوباً مفضلاً وحيداً يزداد معه مستوى الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين والتنمية على جميع المستويات . وبذلك فتبدو الأبحاث الأخرى وكأنها تساند فكرة عدم وجود أسلوب قيادى مفضل على الإطلاق . فالقيادة الناجحة هى القادرة على تطبيق أسلوبها ليناسب متطلبات الموقف .

وبينما نجد أن أسلوب القيادة الموقفية قد يحمل معنى ، فقد لا نجده معيناً لممارسة القائد لعمله والذى يكون بحاجة إلى تفعيل القرارات يومياً . وإن كان الأمر برمته يقع على عاتق الموقف فالأمر بحاجة لتحديد نوع الأسلوب المراد استخدامه وفى التوقيت المناسب .

والاستخدام المرن للسلوكيات التوجيهية والتدعيمية هو الأكثر " طلباً " اعتماداً على الظروف الخاصة بالفرد أو المجموعة أو المؤسسة . والآن دعونا نفحص العناصر التوجيهية والمدعمة على مستوى المحتوى الفردى اعتماداً على نوع الموقف .

المحتوى الفردي

إن القيادة فى المحتوى الفردى يمكن تشبيهها بممارسة الألعاب الثنائية مع شخص آخر . فعلى الرغم من عدم تعقد الأمر كما هى الحال فى التعامل الجماعى أو التنظيمى إلا أن التعامل الثنائى يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز . والقيادة من خلال المحتوى الفردى تحتاج إلى بعض القواعد والأدوار والتى قد نشبهها بالموسيقى (وصف الوظيفة وقوانين المؤسسة والأدوار التى تقوم بها) ، وتحتاج كذلك إلى العملاء (من الخارج والداخل) وقد نشبههم بالجمهور ، والوصول إلى النتائج القيمة ونشبهها (بالمجهود المبذول فى اللعب) .

والعزف الثنائى يعتمد على تدفق الموسيقى ليصل العازف إلى الغاية النهائية من اللحن . وفى المحتوى الفردى يتدفق التعامل وينحسر بين القائد والموظف ليتحرك تجاه أهداف المؤسسة أو أهداف العمل . وحتى يقدم القائد العمل المراد منه فيجب

عليه أن يعتبر نفسه طرفاً فى هذا العزف الثنائى . فعلى القائد أن يدرك عمله جيداً ليساعد الموظف على تطوير أدائه والالتزام بعمله (بمعنى عزف المقطوعة الخاصة به) .

كذلك فهناك بعض العلاقات بين القائد والموظف التى تشبه العزف الثنائى والتى ترتبط بالعلاقة بين المعلم والطالب . والمعلم لا يقتصر دوره على تقديم المادة التى تصقل مهارات الطالب ، ولكنه يساعده بالأساليب الفنية التفسيرية التى توضح له كيفية العمل . ولذلك فإن المحتوى الفردى للقيادة يشبه تلك العلاقة بين المعلم والطالب . فعليك أن تقوم بدور المعلم لتطوير أداء والتزام الموظفين للقيام بأدوارهم ولكن ليكن الأمر دائماً متعلقاً بهدف تنمية دور الموظف فى أداء ما هو مطلوب منه .

وفى البداية قد يبدو الأمر كما هى الحال بين المعلم والطالب ، ولكن قد تتطور العلاقة فيما بعد إلى مثل هذا العزف الثنائى فيقوم كلا الطرفين بعملية القيادة اعتماداً على متطلبات العمل . ويصبح القائد بذلك أفضل مما كان الأمر عليه عندما كان يعمل بشكل منفرد . وبذلك يلقى بمسئولياته على من معه بدلاً من الاعتماد على الذات فقط . كما أنه يستمتع بعمله بدلاً من محاولة إرشاد أى شخص بما عليه القيام به لحل المشكلات الفنية .

والآن دعونا ننظر إلى النموذج الإدراكى للتعامل مع الموظفين بمقتضى الأسلوب الفردى .

القيادة الموقفية من خلال المحتوى الفردي

هناك العديد من المتغيرات الموقفية التى قد يكون لها تأثير والتى تؤثر على أسلوب العمل وقد تبدو لنا خلال موقف بعينه . وفى المحتوى الفردي، تشمل هذه المتغيرات متطلبات العمل مثل التعقيدات وجدول العمل والأولويات والتعاملات الداخلية والخارجية مع العملاء والتعاملات مع الرؤساء أو الزملاء ومهارات الموظف ومدى التزامه بالعمل . وبينما نجد أن تلك العوامل وغيرها تؤثر على فعالية الأسلوب المتبع

من خلال المحتوى الفردى إلا أن أسلوب معاملة المديرين قد نجده غير مستقر إذا حاول أحدهم فحص جميع المتغيرات الموقفية المقترحة قبل تقريره لنوع الأسلوب الذى سيتم التعامل بمقتضاه .

ويعتبر الموظف هو العامل الرئيسى الذى يعتمد عليه التأثير الأساسى فى اختيار أسلوب القيادة فى المحتوى الفردى . فكمية السلوكيات التوجيهية والتدعيمية التى يفترض من القائد الاعتماد عليها على المستوى التنموى تعتمد على مستوى تطور الموظفين وعلاقة ذلك بكل هدف أو كل مهمة خاصة .

المستوى التطورى

من خلال نموذج القيادة الموقفية يعرف المستوى التطورى على أنه الكفاءة والالتزام من قبل الموظف لأداء مهمة محددة لتحقيق غاية بعينها . وتستخدم كلمة " كفاءة " بدلاً من كلمة " قدرة " لأن الناس غالباً يستخدمون القدرة كوسيلة أساسية . فهم يتحدثون عن القدرة الطبيعية عند الحديث عن المهارات التى يولد بها الإنسان . ولكن الكفاءة تبدو قابلة للوصف ويتم اكتسابها عبر الوقت ويمكن تطويرها من خلال التوجيه والدعم . والكفاءة تمثل وظيفة معرفية أو مهارية يمكن الحصول عليها من التعليم والتدريب والخبرة . ولكنها لا تمثل مجرد شيء ممكن اكتسابه أو مجرد شيء لا تملكه بمقتضى صفاتك الوراثية .

والالتزام يعتمد على موقفك من العمل . فهو يمثل استعدادك النفسى لاستكمال ما عليك القيام به من عمل . والالتزام يمثل حالة من " الوجوب والضرورة الموقفية " التى تستدعى استكمال عمل أو هدف أو مهمة .

وتلك الأبعاد الخاصة بالكفاءة والالتزام تمثل العوامل الرئيسية التى تحدد كمية معينة من السلوكيات القيادية التوجيهية والتدعيمية . ولذا فلكى نساعدك على فهم واستخدام تلك المصطلحات سنزيد من التوضيحات لك فيما يلى :

تقسيمات فرعية للكفاءة

إن الفكرة هى اعتبار أن الكفاءة تنقسم إلى المعرفة بالمهمة والمهارات المكتسبة . والمعرفة بالمهمة تمثل المعرفة بالمعلومات والخبرات الضرورية المرتبطة بالمهمة واللازمة لاستكمال عمل محدد . أما المهارات المكتسبة فهى تلك المهارات أو السلوكيات التى من الممكن استخدامها للوصول إلى النتائج ، وقد نستخدمها أيضاً لاستكمال العديد من المهام الأخرى . ويمكن توضيح تلك التعريفات من خلال المثال التالى :

لنفترض أنك تقول إنك تعرضت إلى حادث سيارة . وعلى الرغم من عدم تعرض أى شخص للإصابة إلا أنه عليك أن تجد شخصاً يسدى لك النصيحة لأنك ستعرض على المحكمة قريباً . فيخبرك أحد أصدقائك بأن له صديقاً حميماً من المحامين المشهورين فى الولاية . ويقول عنه إنه مشهور فى مجال الضرائب . فهل ستجد نفسك راغباً فى الاتصال به ؟ قد تجد نفسك تقول : " شكراً ولكن لا أريد ... شكراً " .

ولكن لماذا ؟ لأنك فى موقف يتطلب التعامل بلغة القيادة وهذا المحامى ليس لديه أية معلومات عن الموقف حتى على الرغم من أنه قد يكون لديه مهارات تساعده فى هذه المهمة . وبمعنى آخر، فهو يدرك القوانين ولكنه لا يدرك احتمالات الموقف ، فهو لا يملك عن الموقف أية معلومات أو خبرات تساعده للدفاع عنك .

ومن ناحية أخرى ، فما الذى يقوم به المحامى سوى تعلم بعض القوانين والتبريرات ؟ قد يكون لدى هذا المحامى مهارات مكتسبة قد تساعدك فى تحديد حالتك لأن كل المحامين يتعلمون كيف يمكن الإعداد والبحث لتبدو المناقشة أكثر منطقية وفعالية فى مواجهة هيئة المحكمة أو النظام الخاص بالتشريع الأمريكى . وقد تكون تلك المهارات مفيدة لك أثناء جلسة المحاكمة . وتلك المهارات المكتسبة تسهم فى ارتفاع مستوى أداء وكفاءة المحامى . ولكن بدون التوافق بين المهارات المكتسبة والمعرفة بالموضوع لا يمكن لهذا المحامى أن يساعدك فى الدفاع عنك .

تقسيمات فرعية للالتزام

إن الالتزام يمثل خليطاً من الثقة والدافعية . والثقة تمثل مقياساً لدرجة التأكد الذاتى . فهى بمثابة " الإيمان " فى قدرة الشخص على أداء المهمة دون أن يتطلب الأمر المزيد من الإشراف . والدافعية تُعرف بأنها الرغبة والإثارة والحماس لتبدو " الأفضل " فيمن حولك . وهى تمثل قواعد الإنجاز والأداء . ونقص مستوى الالتزام يمثل مشكلة إدارية مختلفة للغاية إن كانت تنبع من نقص الثقة أكثر من نقص الدافعية . فالموظف الذى يعانى من نقص الدافعية قد يعبر عن الثقة الكاملة ولكنه يظل يفتقر إلى الأداء الجيد بسبب انخفاض مستوى دافعيته .

ومن خلال معرفة أبعاد الكفاءة والالتزام نجد أن هناك العديد من الوسائل للربط بينهما للوصول إلى مستوى التطور الوظيفى المطلوب . ويمكن عرض تلك الوسائل فى شكل (٦ - ٢) .

انخفاض الكفاءة ———	انخفاض الكفاءة إلى حد ما ———	ارتفاع الكفاءة بشكل متوسط ———	ارتفاع الكفاءة ———
ارتفاع الالتزام D1	انخفاض الالتزام D2	تنوع الالتزام D3	ارتفاع الالتزام D4

البدء فى التطور ——————→ غاية التطور

الشكل (٦ - ٢) الجمع بين الكفاءة والالتزام

المستويات التطورية تبدو مرحلية إلى حد ما

تؤكد لنا نظرية القيادة الموقفية أنه كلما ازداد مستوى الأفراد التطورى فى النموذجين D1 و D4 ارتفع مستوى الكفاءة والالتزام . فعندما نبدأ أولاً فى الشروع فى مهمة جديدة لا يملك عنها الموظف أية معلومات أو خبرات نجد أن معظم الأفراد يزداد حماسهم للاستعداد للتعلم (فإن D1 تمثل انخفاض الكفاءة وارتفاع مستوى الالتزام) ولكن درجة الكفاءة قد لا تكون متوازنة مع العمل .

وعند البدء فى التواصل مع المهمة يكتشف الأفراد غالباً أن المهمة تبدو غير صعبة فى التعلم أو الأداء كما كانوا يعتقدون أو لا تبدو غير مثيرة كما كانوا يرونها فى بادئ الأمر . وهذا الاكتشاف يزيد من التزامهم بالعمل (ويتضح ذلك من الرمز D4 الذى يمثل انخفاض الالتزام وكذلك انخفاض الكفاءة إلى حد ما) . وإذا انتقل الفرد خلال هذه المرحلة من التطور والتعلم لأداء المهمة بمساعدة الآخرين ستجد أن معظم الأفراد يصلون إلى مرحلة الشك فى القدرات الذاتية ومدى قدرتهم على استكمال المهمة أو أدائها بشكل أفضل فى ظروف مختلفة (ويمثل هذا الرمز D3 الذى يمثل تنوع الالتزام ، وارتفاع الكفاءة بشكل متوسط) . وقد يرى البعض أن النموذج D3 ـ طبقاً للجدول ـ هو الأكثر كفاءة ، ولكن الحقيقة هى أن الأفراد الذين ينتمون لهذا النموذج يعانون من الشك فى قدراتهم وكفاءاتهم الخاصة . وتلك المشاعر المتغيرة المرتبطة بالكفاءة والشك الذاتى تتسبب فى تنوع درجة الالتزام مع النموذج D3 وهذا التنوع يتسبب فى الإحساس بعدم الأمان .

ومن خلال التدعيم والمساندة اللازمة ، يمكن للأفراد أن يرتفع مستوى كفاءتهم وأدائهم والتزامهم (ويمثل النموذج D4 ارتفاع مستوى كل من الكفاءة والالتزام) . وبمعنى آخر فالقيادة الفعالة تساعد العمال على رفع مستوى كفاءتهم ومن ثم يرتفع مستوى أدائهم .

وتوضح لنا مرحلة التطور أن الأمر " يتطور " بشكل طبيعى . فمعظم الأفراد يبتعدون عن المستوى الأساسى المطلوب لتعلم مهمة خاصة وهدف مختلف . فنجدهم

يبدون ملتزمين ولكن دون معرفة أو مهارة أو خبرة . فهم يركزون على كفاءة الأداء والالتزام فى حالة توافر الظروف السليمة . ويعبر الشخص من النموذج D3 المرتفع الكفاءة والمتغير فى درجة الالتزام أثناء المرحلة التطورية عن نمط قيادى مختلف وحاجات قيادية جديدة عن النمط السابق الذكر المرتفع فى كفاءته ولكنه غير قادر على الالتزام .

وفى المرحلة التطورية تزداد درجة تنوع الالتزام ، " والسبب " هو نقص الثقة الداخلية للفرد فى القدرة على إتمام العمل أو الوصول إلى الهدف . وفى مثل هذه الحالة يجب على القائد أن ينصت لحل المشكلات مع تقديم المساندة والتشجيع ليساعد الموظف على الوصول إلى الثقة اللازمة .

الدورة الانتكاسية

هناك احتمال آخر بالنسبة للظروف المحيطة بالنموذج (D3) والتى تقول بأن الأداء قد يكون جيداً لدى الفرد ليصل للنموذج (D4) ولكنه الآن يبدى نقصاً فى الأداء بسبب تنوع الالتزام . فى مثل هذه الحالة يبدأ مستوى الأداء فى التراجع . وما يحدث الآن على أساس هذا التنوع هو عبارة عن انخفاض درجة الدافعية وعدم الثقة بالنفس . فقد لا يشعر الموظف بالدافعية تجاه التعامل مع القضايا داخل العمل سواء بالسلب أو بالإيجاب . ففى حالة الإيجاب سيكون أسلوبك القيادى أو العوامل المرتبطة بالعمل تمثل مصدر انعدام الدافعية . وفى حالة السلب سيكون الاضطراب الأسرى والطلاق وميلاد طفل جديد والعوامل الشخصية الأخرى هى المسببة فى حدوث انعدام الدافعية . وفى كلتا الحالتين قد يلجأ القائد فى حالة التعامل بمقتضى المحتوى الفردى إلى السلوك التدعيمى مثل الإنصات وحل المشكلات والبحث عن الأسباب لمساعدة الموظف لاستعادة دافعيته .

المستوى التطورى هو مهمة أو هدف محدد

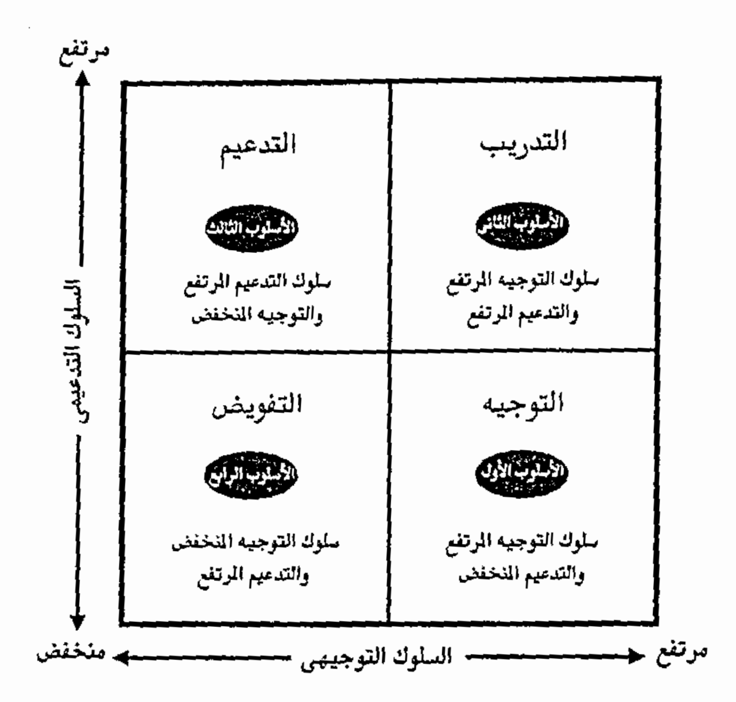
عند التعامل مع المستوى التطورى لشخص ما ، فمن المهم أن نتذكر أن الأفراد لا يمكن أن يكونوا " كاملين " أو " ناقصين " فى تطورهم . فالمستوى التطورى ليس مفهوماً عالمياً ولكنه يعبر عن مفهوم خاص بالمهمة والهدف المحدد لها . وبمعنى آخر ، قد يهتم البشر بأن يكونوا على مستويات تطورية مختلفة اعتماداً على نوع المهمة والأهداف والوظائف المخصصة لهم .

على سبيل المثال : دعونا نتحدث عن مهندس عالى التطور (لديه كفاءة والتزام مرتفعان) ويتعامل مع الأعمال التى تحتاج إلى التقنية العالية فى التصميم . قد يكون هذا الشخص من النموذج (D4) ولكنه قد يعبر عن مستوى مختلف من الأداء فى الكفاءة والالتزام عندما يبدأ فى تقدير التكاليف الخاصة بكل عميل . فقد يبدى المهندس مستوى من الدرجة الثالثة فى الالتزام أو الكفاءة عند التعامل مع الأعمال التى تحتاج إلى معرفة بالمقاولات الخاصة بمشروعه . فالمستوى التطورى يختلف من شخص لآخر ومن مهمة لأخرى مع نفس الشخص القائم عليها .

وباختصار : فالموقف يختلف فى داخل المحتوى الفردى على أساس مستوى الكفاءة والالتزام بالنسبة للشخص الذى سيبدأ فى تنفيذ مهمة أو وظيفة أو تحقيق هدف . وهذا التنوع فى الكفاءة والالتزام يستدعى الحاجة إلى قائد يستخدم قدراً متنوعاً من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . ودعونا الآن نفحص الأساليب القيادية المختلفة الممكنة والقائمة على أساس الربط بين السلوك التدعيمى والسلوك التوجيهى .

الأساليب

كما ذكرنا من قبل ، فهناك عنصران أساسيان لمحاولة التوجيه من خلال المحتوى الفردى وهما العنصر التوجيهى والآخر التدعيمى ويتضح ذلك من شكل (٦ ـ ٣) .



شكل (٦ ـ ٣) الترابط بين التوجيه والتدعيم

وتذكر أن أسلوب القيادة يعبر عن نموذج توجيهى تقوم باستخدامه مع الآخرين عبر الوقت وكما يلاحظه الآخرون . عليك أن تتذكر أيضاً أن السلوكيات التوجيهية للمحتوى الفردى هى كما يلى :

١. تحديد الأهداف
٢. التخطيط للعمل المستقبلي
٣. تحديد جدول الأعمال
٤. تحديد الأولويات
٥. تحديد طرق التقويم
٦. تحديد الأدوار وسلطة اتخاذ القرار
٧. توضيح كيفية الوصول إلى النتائج (انظر الجدول (٦ ـ ٢) فى صفحة ٢١٧)

وبالنسبة للسلوكيات التدعيمية في المحتوى الفردى يتم وصفها كما يلي:

١. الإنصات
٢. التأييد والتشجيع
٣. الاستفسار عن المدخلات
٤. مشاركة المعلومات حول العمل الكلى للمؤسسة
٥. مشاركة المعلومات الذاتية
٦. تسهيل حل المشكلة مع الآخرين
٧. توفير المبررات اللازمة (انظر الجدول (٦ ـ ٢) فى صفحة ٢١٧)

ويوضح لنا الشكل (٦ ـ ٣) أن القادة قد يتنوعون في كم السلوكيات التوجيهية والتدعيمية المستخدمة . فإذا كان القائد معتاداً على استخدام السلوكيات التوجيهية فسيراه الآخرون من هذا المنطلق . فثبات الأهداف مع التخطيط والتقويم وتحديد الأشياء المراد إنجازها قد يظهرون القائد مفتقراً إلى السلوك التوجيهى . كذلك فتعدد أو عدم تعدد استخدام السلوك التدعيمى مثل الإنصات والتأييد ومشاركة المعلومات حول المؤسسة أو الذات وحل المشكلات بهدوء قد يعبر عن انخفاض مستوى السلوك التدعيمى لدى القائد .

وتعدد استخدام السلوكيات التوجيهية والتدعيمية من عدمه يثير الجدل حول أربعة أساليب قيادية أساسية كما يراها الآخرون . وتؤكد الأبحاث أنه بينما لا توجد نقطة نهاية يقف عندها هذا الأسلوب ليبدأ الآخرون منها إلا أن تلك الأساليب تبدو جوهرية بصفة عامة .

المفهوم العام للأسلوب الأول ـ التوجيهي

فى المحتوى الفردي، نجد أن الأسلوب الأول يعبر عن ارتفاع نسبة السلوك التوجيهى وانخفاض نسبة السلوك التدعيمى . ففى الأسلوب الأول نجد القائد يحدد

أدوار الموظفين ويحدد كيف ومتى وماذا وأين ومع من يتم إنجاز المهمة . فالقائد هو من يحل المشكلات ويتخذ القرارات . فيتم الإعلان عن الحلول والقرارات ، كما أن التعامل يتم بأسلوب واحد " وكيفية " تحسين الأساليب يتم التحكم فيها من خلال الموظف .

وتؤكد الأبحاث أن معظم المديرين لا يشعرون بالراحة عند استخدام الأسلوب الأول . فبدون اهتمام الشركة بالأسلوب التدعيمى المنخفض (كما فى المؤسسات العسكرية والبرلمانية) قد نجد العديد من المديرين يتقبلون عروضاً جيدة للحصول على مراكز إدارية أو للمشاركة فى الإدارة .

وفى بعض الأحيان يصبح الأسلوب الأول غير جذاب لأنه يبدو فى قالب ديكتاتورى وغير متعاطف ومتعطش للنفوذ ويبدو إلى حد ما أشبه بـ " آتيلا " المغولى . وفى بعض الأحيان لا يتم استخدام هذا الأسلوب لأن المدير لا يرغب فى توجيه أسلوبه ضده ولذلك فلا يستخدمه مع الآخرين .

وبالنسبة للأشخاص من ذوى الكفاءات القادرين على النجاح نجدهم أكثر رغبة فى أن ينسوا احتياجهم للتوجيه عند البدء فى العمل أو عندما لا يتطلب الموقف منهم ذلك . والقضية هنا ليست هى قضية القائد ولكنها تتمثل فى احتياجات الآخرين .

ولا يحتاج الأسلوب الأول أن يتم التعامل معه بشكل مزعج أو بأسلوب قاس ، فالحقيقة أنه إذا تم استخدامه فى ظروف ملائمة فقد نراه يبدو قوياً ومعيناً وغير رسمى ويساعد الموظف فى تنمية مهاراته وتحقيق أهدافه .

وحتى نتمكن من تحقيق الإفادة من استخدام الأسلوب الأول التوجيهى فمن المهم أن نتذكر أن أقل السلوكيات التى تحدد نوع ملاحظات الموظفين حول معنى هذا الأسلوب يمكن اللجوء إليها . فالأسلوب الأول يعبر عن الاستخدام المعتاد للسلوكيات التوجيهية والاستخدام غير المعتاد للسلوكيات التدعيمية . فالقائد الذى ينصت إلى الموظف لا يحتاج إلى الأسئلة المطولة أو البحث عن الأسباب أو تسهيل الفرصة

للموظف لتوسيع دائرة البدائل . فالمعلومات الخاصة بالصورة العامة لا يتم التشارك فيها . ومن الممكن استخدام بعض السلوكيات التدعيمية ولكنها قد تبدو غير مألوفة بالمقارنة إلى استخدام السلوكيات التوجيهية فى هذا النمط التفاعلى .

وتلك السلوكيات الفرعية السبعة تبدو غير متساوية فى أهميتها عند صياغة رؤية الموظف للأسلوب الأول واستخدامه . وبمعنى آخر، فبعض السلوكيات تبدو ذات معنى بالنسبة " للمستقبل " لها ، وما يتسبب فى رؤية الموظف لهذا الأسلوب على أنه غير عادى بالنسبة له هو مدى ارتباط سلوكياته بالأهداف ومدى توضيح كيفية تحقيقها .

وتلك المهارات الثانوية المهمة والتى من المفترض استخدامها ليبدو المدير من نمط الأسلوب الأول تمثل التفسيرات والأساليب . والمهارات الباقية للتخطيط وجدول الأعمال وتحديد الأولويات إلى آخره تعتبر مهارات أقل أهمية ليس الغرض منها هو إتمام العمل ولكن بغرض إدراك الموظف لاستخدام كم أكبر من السلوكيات التوجيهية بالأسلوب الأول . ومن المدهش أنه عندما نرى المدير يستخدم الأسلوب الأول مع الموظفين بشكل سلبى سنجد أنهم يقومون بتنفيذ التخطيط وجدول الأعمال والأولويات دون تحديد الأساليب الواضحة للتنفيذ . ويتسبب ذلك فى وضع الموظف فى حالة من الاضطراب والغضب .

والنتيجة هى أنه على القائد التعامل بمقتضى تحديد التفسيرات المرتبطة بأهدافه وكيفية إنجاز هذه النتائج فى حالة اتباع الأسلوب الأول كأسلوب إدارى توجيهى . ومن الأشياء الثانوية فى أهميتها بالنسبة لإدراك الموظف لاستخدام المدير للأسلوب الأول هى معرفة الزمان والكمية والزملاء والعوامل الأخرى التى تعتبر سلوكيات تدعيمية .

وفى بعض الأحيان قد يخطئ المدير فى تفكيره عند وصف التفسيرات باعتبارها كافية لاتباعه للأسلوب الأول . ومع ذلك، فحتى نَصِف نوع الأهداف المراد تحقيقها ، دون الاهتمام بكيفية تحقيقها فإن ذلك قد يبدو فى ملاحظات الموظف التى تؤكد استخدام المدير للأسلوب الرابع الخاص بالتفويض .

وباختصار ، فالأبحاث تؤكد أن الموظفين يعتبرون أن المدير الذى يتبع الأسلوب الأول لا يجيد التوجيه على المدى الطويل . ومثل هؤلاء المديرين لا يقومون بتفسير الصورة العامة ذات المدى الطويل للعمل والخطط اللازمة للوصول إلى الأهداف . وبدلاً من ذلك نجدهم يركزون على استبعاد الموظفين عن مجال تحديد الخطط والبعد عن توضيح التفسيرات والوسائل وعدم التركيز على الأنشطة أو الوظائف العامة .

مثال :

هناك مثال على ذلك : هب أنك تعمل مدير مبيعات ، وفى أثناء مناقشة مع أحد البائعين كان عليك أن تحدد الأهداف وكيفية الوصول إليها إن كنت ترغب فى استخدام الأسلوب الأول . قد تقول لهذا الموظف : " أعتقد أن هناك هدفاً منطقياً لهذه النقطة والتى قد تصل إلى نحو ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بمتوسط فائدة ٧ ٪ . وهذا الهدف يمكن الوصول إليه باستخدام أسلوب التوجيه التجارى لتحقيق النسبة المطلوبة " .

والآن دعونا نقول إن هذا الهدف فى هذا المثال يمكن الوصول إليه ، ونؤكد أن هناك أنشطة أخرى تساعد على الوصول إلى النتائج المرجوة . والنقطة المهمة فى هذا المثال هى تحديدك للتفسيرات والوسائل .

وسوف تتعلم سريعاً متى يجدر بك استخدام الأسلوب الأول ، ولكن عليك أن تفهم أولاً طبيعة هذا الأسلوب وعليك أن تقلل من نسبة الخطأ باستخدامه .

الأسلوب قيد التعليم والاستيعاب

تعبر المظاهر الإدارية عن نوع ملاحظات الآخرين . فإذا كانت العبارة تركز على هدف للمبيعات يتم تحقيقه من خلال المدير وتعاملاته التى تشمل الاعتماد على بائع آخر ، فالكلمات السريعة التى يقولها المدير بلهجة تهكمية بصوت مرتفع ، إلى حد ما ، تعتقد أنها ستؤثر على الموظف . فالواقع يؤكد أن الصورة يجب أن تبدو واضحة

حتى تصل إلى شيء واضح . فما هو قصد المدير من ذلك ؟ هل هو تقديم المساعدة أم التحسين عما سبق ؟

لا توجد أية نقاط أخرى حول الأسلوب الأول سوى نقطة وحيدة . فالأبحاث تؤكد أنه عندما يبرر المدير استخدامه هذا الأسلوب لنفسه ستجد أنه يرى أنه لا يستخدم سلطة إجبارية لتحقيق توجيهاته ، فهو يعتقد أنه يملك السلطة الشرعية التى تسمح له بأن يطلب من الموظف ضرورة التحسين . وقد نعبر عن ذلك بافتقار المدير إلى القدرة على التوصيل والفهم .

المفهوم العام للأسلوب الثالث التدعيمي

يعتبر الأسلوب الثالث هو النمط المتناقض مع الأسلوب الأول . وحتى نساعدك على فهم هذا الأسلوب بوضوح دعنا نحاول كشف النقاب عنه قبل مناقشة الأسلوب الثانى والذى يدمج بين التوجيه والتدعيم .

إن الملاحظات الذاتية للمدير وملاحظات الموظفين تشير إلى أن معظم القادة يستخدمون الأسلوب الثالث . فنحو ٦٥ ٪ إلى ٧٠٪ من المديرين يعتبرون أنفسهم يتعاملون بهذا الأسلوب . بينما نجد أن نحو ٥٥ ٪ إلى ٦٥ ٪ من موظفيهم يعتبرونهم من تلك الفئة . ويمكن تفسير ذلك من ناحية التقبل الاجتماعى المرتبط بأفراد هذه الفئة فى ضوء الثقافة الحالية والقيم التجارية .

وهناك العديد من المؤلفات مثل " The Servant As Leader " ، " Shewardship : Choosing Service " ، " The Leadership Challenge Over Self – Interest " وغيرها ، نجدها تضع لنا عدداً من السلوكيات والمواقف التى تناسب سلوكيات الأسلوب الثالث للقيادة الموقفية من النموذج الثانى . ومن السهل أيضاً اتباع المدير لهذا الأسلوب لأنه يحد من الصراعات الخاصة بالتعاملات والاهتمام بالتركيز على ترقية الموظف ، ولكن فى حالة استخدامه بشكل غير سليم نجده يركز أكثر على احتياجات الموظف ويهمل احتياجات المؤسسة .

وحتى ندرك جيداً الاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب علينا تحديد السلوكيات الثانوية المرتبطة به ـ التدعيمية المرتفعة والتوجيهية المنخفضة ـ وتبدو لنا تلك السلوكيات الثانوية كما يلى :

١. الإنصات
٢. التأييد والتشجيع
٣. الاستفسار عن الأسباب
٤. مشاركة المعلومات حول أعمال المنظمة ككل
٥. مشاركة المعلومات الذاتية
٦. تسهيل حل المشكلات مع الآخرين
٧. تقديم الحلول والتبريرات المنطقية

والسلوكيات التدعيمية للأسلوب الثالث تستخدم السلوكيات التوجيهية بشكل متزامن وغير منظم . وبعض السلوكيات التوجيهية مثل مناقشة جدول الأعمال أو الأولويات يمكن استخدامها . أما بالنسبة لتلك السلوكيات فقد تبدو غير منظمة بالمقارنة بالسلوكيات التدعيمية .

ويؤكد لنا مجال البحث أن هذه السلوكيات الثانوية التدعيمية السبعة لا تتساوى أهميتها من وجهة نظر الموظفين . فبعض هذه السلوكيات يبدو ذا معنى وأهمية بالنسبة للمستقبل لها . وهناك سلوكان أساسيان أكثر تأثيراً على ملاحظات الموظف لهذا الأسلوب وهما الإنصات وتسهيل حل المشكلات .

وبمعنى آخر ، فالثقة العمياء والاحترام المتبادل بين المدير والموظفين يمكن توجيههما للتأثير على الموظفين . فعليك أن تنصت إليهم فيما يتعلق بالقضايا المرتبطة بالعمل وتسعى لمساعدتهم لبلوغ حلول تلك القضايا والمشكلات . وتسهيل حل المشكلات يعنى السعى وراء الأسباب لمساعدة الموظف على إيجاد الحلول وعدم التركيز

على حلولك الخاصة بك . ولمساعدة الموظفين عليك أن تمنحهم السلطة التى تمكنهم من أداء ما عليهم من عمل .

مثال :

دعونا نسترجع المحادثة التى تمت بينك وبين موظف المبيعات حول هدف توزيع من ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بمتوسط ٧ ٪ فائدة . عند استخدام المدير للأسلوب الثالث قد تتخذ المحادثة المسار التالى :

" كما تعلم ، فالهدف من هذا القسم هو تغطية ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بنسبة ٧ ٪ ، فما هو شعورك تجاه هذا الهدف وما هى الأشياء التى تخطط للقيام بها لبلوغه ؟ "

فى هذه المحادثة يقوم المدير بإثارة أفكار موظف المبيعات نحو كيفية بلوغ الهدف وإثارة مشاعره والتزامه نحو العمل . والأسلوب المستخدم هنا هو الإنصات والاستفسار عن العناصر مما يمسح للموظف بالتفكير فى تحديد أسلوبه . فقد تكون الأفكار التى يطرحها الموظف هى الاختيار الأمثل للخطوات المراد إنجازها .

تحذير : إذا كنت قد فتحت الباب أمام الموظفين من قبل لتسمح لهم بالتفكير فى أفكار جديدة ثم صفقت الباب فى وجوههم عندما كنت تشعر بأن هذه الأفكار غير سليمة فلن يكون أسلوبك هذا أسلوباً تدعيمياً أو تشجيعياً . فتلك المشكلات تبدو مرتبطة بالسيطرة والتحكم مما يترك لدى الموظفين انطباعاً سيئاً عنك . وكذلك فعليك أن تدرك غايتك الحقيقية وراء ذلك ، فعليك أولاً أن تفهم نفسك بوضوح لتحدد غايتك بوضوح .

وإذا كانت المهمة أو هدفها مهماً لدرجة عدم احتمال الفشل ففى هذه الحالة قد لا تكون بحاجة إلى استخدام الأسلوب الثالث ، فإذا كان الموظف لا يعبر عن مهاراته من خلال المهمة فإن هذا الأسلوب يصبح بذلك غير ملائم . وبالإضافة إلى ذلك إذا قام الموظف بإتمام عمله قبل ذلك فى الماضى ، فسوف يعتبر الحلول التى تقدمها له مجرد أساليب للتقويم وستبدو غير ضرورية .

لندع الماضى جانباً ونقول إنه إذا كان الموظف يشعر بالشك أو الاضطراب فأنت بحاجة إلى البحث عن حلول للمشكلة . وإذا كان الموظف على علاقة بالمدير تشبه تلك العلاقة المذكورة فى المثال فسيقول : " حسناً ، إننى بالفعل غير مهتم بإنجاز هذا الهدف لأن القسم الخاص بى أصبح معروفاً ولم أقم حتى الآن بالتعامل المباشر مع عملائى كما أرغب " . هنا يأتى دور المدير الذى عليه أن يلجأ للأسلوب الثالث لحل المشكلات ويقول : " ما الذى تم إنجازه ؟ " فتصبح الكرة الآن فى ملعب الموظف وقد يستغرق منه الوقت ٢٠ دقيقة ليخبرك بما تم إنجازه . واعتماداً على ما يقوله عليك أن تسأل : " وما هى الحلول البديلة من وجهة نظرك ؟ " .

إن السلوكيات القيادية التى تحدد الأسلوب الثالث فى وجهة نظر الموظف هى إيجاد حلول للمشكلة والإنصات إلى الموظف . والمهارات الباقية تتمثل فى التأييد والبحث عن الأسباب ومشاركة المعلومات حول مؤسسة العمل والذات وإيجاد المبررات ، وهى لا تقل فى أهميتها عن إنجاز المهمة ولكنها أقل فى القدرة على تحديد وجهة نظر الموظف فى مدى استخدام المدير للسلوك التدعيمى اتباعاً منه للأسلوب الثالث .

وإن كنت تريد أن تبدو كمدير يتبع الأسلوب الثالث فعليك أن تنصت للموظف وتسهل عليه عملية التفكير حول المهمة وأهدافها . وبالطبع ستجد أن عليك أن تسمح للموظفين بتحسين الأداء الذى يرونه هو الأفضل لتحقيق النتائج المرجوة لكل منكم .

والأسلوب الثالث هو الأكثر استخداماً من بين الأساليب الأربعة ، وهناك أسباب عديدة وراء ذلك . أولاً : إن معظم القادة أكثر اهتماماً بالإبقاء على العلاقات مع موظفيهم . فهم يريدون أن يبدوا فى صورة مقبولة تحت شعار رعاية الآخرين . ثانياً : إنهم يرون أن الوصول للنتائج والدافعية الشخصية يزداد عندما يقدم الموظف مساعدته فيما يتعلق بكيفية التحكم فى النتائج والوصول إليها . ثالثاً: قد لا يكون لدى المدير الخبرة الفنية التى تجعله قادراً على توضيح ما على الموظف القيام به . رابعاً وأخيراً: قد لا يتمكن القائد من التفكير فى كيفية معالجة الأمر والتعامل مع الموظف . ونظراً

لأن بعض القادة يتميزون بالمهارات فهم دائماً يبدون اهتماماً بالنزعات والقيم التى تتحكم فى تصرفاتهم . وقد تصل هذه النزعات والقيم بالمدير إلى السلوكيات القيادية . ومن خلال تفسير بعض من هذه النزعات والقيم من قبل يمكنك أن تدرك سبب عدم تقديم المدير لكثير من التدعيم مع تقليل التوجيه ليصل إلى أساليب القيادة .

المفهوم العام للأسلوب الثانى التدريبي

يعتبر هذا الأسلوب أقل الأساليب اعتماداً على النزعات من بين الأساليب الأربعة . فالأسلوب الثانى يبدو أكثر طبيعية مع بعض الأفراد لأن نزعاتهم ووجهات نظرهم ترتبط بأهمية السيطرة وهى أساس التعامل بالأسلوب الأول . ويبدو الأسلوب الثالث أيضاً أكثر طبيعية بالنسبة لبعض الأفراد لأن قيمهم ونزعاتهم تهتم بالسلوك المتقبل وإدراك ما هو فعال بالنسبة للأسلوب الثالث . وبذلك فالأسلوب الثانى يحتاج أو يتطلب الإدراك والسلوكيات التى تجمع بين التوجيه والتدعيم من أجل دفع الموظف وجذبه تجاه الأهداف المراد إنجازها .

ويبدو مضمون الأسلوب الثانى من خلال الأساليب الخاصة بالموظف ومدى ارتباطه بالعمل ، ولكن تعود سلطة اتخاذ القرارات النهائية إلى القائد . والأسلوب الثانى يعبر عن التوازن بين خبرات الذات وحماسها وخبرات الآخرين وحماسهم . وذلك التوازن يتمثل فى إمكانية السيطرة على الأساليب والوسائل مع فتح الباب أمام اقتراحات الموظفين . والاختبار الأساسى هنا هو تحديد ما إذا كان الموظف يشعر بمشاعر إيجابية تجاه القرارات التى يتم اتخاذها ويقوم باتباعها .

ويعبر الأسلوب الثانى عن استخدام وسائل الإنصات والبحث عن الأسباب بعقلانية مع تحديد الأهداف والخطط التى يسير العمل بوفقها . ويستخدم الأسلوب الثانى كلاً من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . ويساعد هذا التوازن على توفير الوقت والذى يفسر لنا دائماً إقبال العديد من القادة على استخدامه . وبذلك فيبدو لنا أن الأسلوب الثانى هو الأكثر تفضيلاً من وجهة نظر الموظفين .

المفهوم العام للأسلوب الرابع التفويضي

الأسلوب الرابع - التفويضى - هو أقل الأساليب وضوحاً من بين الأساليب الأربعة . ويستخدم العديد من المديرين الأسلوب الرابع للتخلص من الأعمال المرفوضة لدى التعامل مع الموظفين . ويستخدم هذا الأسلوب أيضاً لأن المدير لا يملك الوقت الكافى أو المعرفة الفنية بممارسة أى شيء . وأخيراً فهو أكثر ملاءمة فى استخدامه كوسيلة لاختبار مدى قدرة الموظف على العمل . والاختبار يظهر مضمون النتائج بالطبع فى حالة أن يكون الموظف لديه من الكفاءة والالتزام ما يمكنه من التعامل مع النتائج المرجوة .

ومعظم الأفراد لا يستخدمون الأسلوب الرابع لأنهم يخشون من فقدان السيطرة ولأنهم يخافون من أنك إذا مكنت الموظف ولو من متر واحد سيتمكن هو من آلاف الكيلومترات ، وأيضاً فإنهم يخشون أن تبدو صورتهم سيئة إذا كانوا غير مهتمين بجميع مراحل العمل . كذلك فالموظفون يرون المدير الذى يتبع الأسلوب الرابع كأنه يعبر عن إيمانه بعملهم ، فهم يعتبرون أن المدير الذى يكرر ويتفاوض يبدو بنفس الصورة فى كل مرة .

وإن كنت تسعى لتفويض موظفيك فعليك أن تدرك أن انخفاض درجة التوجيه لا تعنى انعدامه ، ونفس الأمر بالنسبة للتدعيم ، وحتى يتم التفويض على نحو أفضل فعليك أن تقوم به مع التطور فيه وأن تبتكر أساليب لتوصيل المعلومات حول تطور العمل والنتائج . وإن لم يتم التفويض بهذا الشكل فأنت بذلك تعطى فكرة لمن يتعامل معك كأنك تبدو غير واعٍ أو مدرك لتفاصيل العمل .

وبينما نجد أن المدير من النموذج (D4) قد يكون مستعداً للقيام بمعظم الأعمال دون الإفراط فى التوجيه ، فعليك أن تتذكر أن عليك أن تواصل عملية التفويض لبعض الوقت فى بعض الأشياء . وتلك الأشياء تتضح أكثر من خلال الأسلوب الرابع عن الأسلوب الأول كذلك عليك أن تواصل التركيز على تفعيل نشاط وطاقة الموظف .

ونستخدم كلمة " تفعيل " هنا لأن الهدف قد يأتى نتيجة ملاحظات الموظف أكثر من ملاحظات القائد . وفى الحقيقة فإن النموذج " D4 " قد يعبر عن أفكار مبتكرة أو أهداف تحتاج فقط إلى موافقة القائد . وقد تتراوح عملية التفويض ما بين إعطاء الموظف التفسيرات كاملة ولكن دون الأساليب وإعطائه السلطة التنفيذية لأداء دور القائد .

والتفويض يعنى أن ينتقل دور القائد إلى الموظف من حيث المسئولية والسلطة التى تحدد إنجاز المهام والأهداف . فالقائد يتبادل المسئوليات والسلطات التى يكون الموظف بحاجة إليها ليشعر بالقدرة على إنجاز العمل بأسلوبه الخاص . والمسئولية الكاملة تعنى التعامل بينهم بمقتضى الاتفاق على القواعد التى تحدد كيفية إنجاز المهام أو الأهداف . وقد يشعر الموظف بالإجبار على إنهاء المهمة أو الهدف وارتباط ذلك بالعمل . وعندما يسمح القائد للموظف بذلك فإن ذلك يعنى أن الموظف يشعر بالإجبار من داخله على إتمام هذا العمل .

والسلطة الكاملة تمثل القدرة التشريعية التى تُمنح للموظف للتصرف كبديل للقائد عند استخدام المصادر لإتمام الأهداف والأعمال . فالقائد يسمح للموظف باستخدام الأساليب الشخصية به وإنفاق الأموال واتخاذ القرارات ويزيد ذلك من شعور الموظف بأهمية وضرورة إنجاز الأعمال .

والتفاوض فى المسئولية دون السلطة من الممكن أن يحبط الموظف سريعاً . فالقائد عليه أن يحدد الواجبات ولكن عليه تفويض السلطة اللازمة لإتمام العمل . ويرجع ذلك إلى عدم ثقة القائد فى الموظف ليسمح له بالتركيز المطلق على العمل . والتفويض الفعال يحتاج إلى قائد قادر على إدراك كيفية التركيز على الهدف وما يتعلق به من خطوات . وتوضيح ذلك يمكن القائد من تحديد حجم المسئولية والسلطة .

وعليك أن تتذكر أن التفويض هو هدف خاص يعتمد على كفاءة والتزام الموظف . ودورك القيادى قد يحتاج منك تحديد أهداف مجال عملك أو حتى تحديد الأهداف مع الموظفين . ولكن رغم كل شىء ستظل أنت المسئول عن عملية تقييم العمل وإدارة الموظفين فى النواحى المتعلقة بالأداء .

المواقف

حتى الآن أصبح واضحاً لك أن السلوكيات الخاصة بالقائد تعتمد على أداء وكفاءة والتزام الموظف . وتحديد درجة الكفاءة والالتزام يجب أن يتم من خلال التعامل المباشر مع الموظف . والقيادة الموقفية لا تتم مع الموظف ولكن تتم من خلاله ، والمستوى التطورى هو الذى يحدد المهمة . ومن الممكن أن يعبر الشخص عن النموذج " D1 " من خلال المهمة الحالية وأن يتعامل بالنموذج "D4 " مع مهمة أخرى . ومع ذلك فعليك استخدام أساليب معينة لمهام مختلفة وكذلك استخدام أساليب مختلفة مع نفس المهمة اعتماداً على نوع المهمة والهدف المراد تحقيقه . كما أن المستوى التطورى والالتزامى قد يتقدم للأمام أو يتراجع للخلف حسبما تقتضى الظروف .

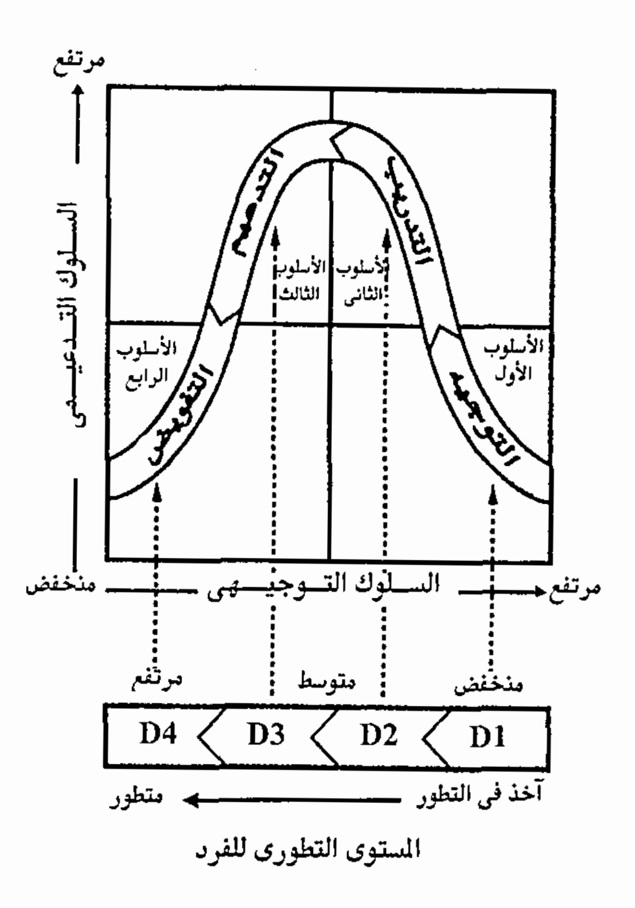
والتغير فى العمل أو فى الأسلوب المتبع فيه قد يؤدى إلى تغير الكفاءة . وقد يرجع تغير الالتزام إلى أساليب العمل أو عناصر متعلقة أو غير متعلقة بالعمل . كذلك يعتبر نقص المعرفة أو ضعف الرؤية التنظيمية أو السياسات التنظيمية أو التغير فى الحالة الاجتماعية أو التعرض لمرض مزمن جميعها عوامل وأمثلة تقلل من درجة التزام الموظف بعمله .

وحتى تبدو كقائد موقفى ـ كما هو موضح فى الشكل (٦ ـ ٤) ـ عليك أن تحدد مستوى الكفاءة والالتزام لمن تتعامل معهم فى سياق المحتوى الفردى ثم تستخدم المستوى الخاص بالتوجيه والتدعيم . وعليك أن توفق بين أسلوب القيادة والمستوى التطورى .

متى نستخدم الأسلوب الأول فى المحتوى الفردى ؟

كما ذكرنا من قبل ، فالمستوى التطورى للموظف يعتبر عاملاً مهماً فى اختيار أسلوب القيادة . فعلى سبيل المثال قد يبدو النموذج "D1 " شخصاً ترتفع لديه درجة الالتزام بمهمة ما أو هدف محدد وكذلك بالنسبة لانخفاض أدائه . وفى المثال الخاص بموظف المبيعات ، إذا كنت ترغب فى مساعدته على تحقيق أهدافه وهو من النموذج

" D1 " فعليك أن تحدد له " التفسيرات " و " الوسائل " . فأداء هـذا الموظـف يمكـن تطويره من خلال نقل المعرفة والمعلومـات المطلوبـة واللازمـة لاسـتكمال الأهـداف التـى تخدم مؤسسة العمل . ولكن عندما نؤكد النقاط الرئيسية والأولويـات وأسـاليب التقـويم دون تحديد التفسيرات والأسـاليب فإننا بذلك نحبط هذا الموظف .



شكل (٦ ـ ٤) القيادة الموقفية من الطراز الثانى

وعلى الرغم من أن العلاقة المتبادلة بين القائد والموظف قد تكـون قويـة وحنونـة إلا أن الأهداف والخطط لا يتم تبادل الحديث عنها كثيراً عند التعامل باستخدام الأسلوب الأول . وقد لا يـتمكن موظـف مـن النمـوذج D1 مـن امـتلاك معلومـات عـن المهمـة أو

مهارات مكتسبة قد تكون ضرورية لاستكمال المهمة . والأسلوب الأمثل لمساعدته للوصول لتلك المعرفة أو المهارات هو وضوح التفسير والكيفية والزمان والمكان والأفراد الذين سيتعامل معهم فى نطاق العمل .

وحتى نستخدم العديد من السلوكيات التدعيمية ـ مثل الاستفسار عن المعطيات ـ من شخص قد لا يملك المعرفة فإننا بذلك نزيد من إحباط الشخص المتعلم . كما أن المشاركة في تحديد الصورة العامة قد تثير اضطراب شخص لا يرغب سوى فى معرفة بعض الحدود القليلة والحلول التى " تمكنه " من أداء المهمة . والموظف الذى ترتفع درجة التزامه وتنخفض درجة كفاءته قد يشعر بتفاؤل ساذج تجاه الموقف . ومن الأفضل هنا توجيه هذا الشخص بالتوجيهات المحددة للعمل . وقد تستخدم السلوكيات التدعيمية عندما يتعامل الموظف بشكل أفضل مع الهدف أو المهمة .

مثال

لنفترض أنك تستخدم " سالى " كموظفة وتريدها أن تعمل فى نظام البريد الصوتي ، وهى لا تملك خبرة بهذا النظام ولكن لديها الحماس لاستخدامه لأنها تدرك إلى أى مدى سيوفر لها الوقت . فالأسلوب الأمثل فى التعامل مع مثل هذا النوع من الموظفين الملتزمين والذين لا يملكون الكفاءة هو أسلوب التدريب على العمل والتوجيه عبر الخطوات التى تساعدهم على فهم الوظيفة المراد إنجازها . وفى هذا الموقف يبدو استخدام السلوكيات بالأسلوب الأول هو الأفضل عند محاولة التأكد من الفهم .

وحتى يبدو الأسلوب الأول أكثر تكاملاً وفعالية فى هذا المثال الخاص بنظام البريد الصوتى فعليك أن توضح لـ " سالى " **كيف** تستخدم النظام من خلال توضيح كل عنصر وإعطائها الفرصة للتدرب على هذا السلوك والبقاء معها لفترة أثناء التدريب .

ولتسهيل هذا العمل على " سالى " ومساعدتها على التمكن منه فعلينا استخدام الأسلوب الرابع الذى يخص التفويض والذى قد لا يحرص على تنمية مهارات " سالى " . وبدلاً من ذلك فقد يساعد هذا الأسلوب " سالى " على اللجوء إلى شخص آخر للحصول على المعلومات المراد الحصول عليها . كذلك ، فإن استخدام السلوكيات

التدعيمية مثل السعى وراء أفكارها حول نظام البريد الصوتى قد يخفض من مستوى التزامها . وكذلك فمن الخطأ أن نسألها عما يفترض أن تقوم به لتوضح رسالتها ، وفى تلك اللحظة ، فقد يقلل ذلك من مصداقيتك كمساعد أو معين لاكتساب الخبرة .

وكما أكدنا من قبل ، فالأسلوب الأول " لا يبدو ذا سمعة طيبة " بسبب الاضطرابات المذكورة له من خلال الكتب التى تحدثت عن القيادة . إلا أن بعض الكتاب قد ينكرون أن تحديد الأهداف والوسائل قد يكون مفيداً إذا كان على الموظف استكمال العمل . والسؤال إذن هو من الذى يفسر وينفذ تلك الخطوات والوسائل ؟ يؤكد لنا نموذج القيادة الموقفية من الطراز الثانى أن تلك التفسيرات للخطوات والوسائل تعتمد أساساً على كفاءة الموظف والتزامه . وعليك ألا تخشى استخدام الأسلوب الأول التوجيهى لأنه يعبر عن الإدارة الجيدة بالفعل . وعليك استخدامه لأنه يحقق لديك الحاجة للالتزام ولكن مع الموظف الذى ليس لديه مهارات .

والأسلوب الثالث (الذى يتضمن المزيد من التدعيم والقليل من التوجيه) يعتبر هو الأسلوب المقابل للأسلوب الأول (الذى يتضمن المزيد من التوجيه والقليل من التدعيم) وحتى نساعدك على فهم الأسلوب الثالث ، لتستكشفه ، دعنا نتحدث عنه قبل الحديث عن الأسلوب الثانى والذى يعبر عن الخلط بين التوجيه والتدعيم .

متى نستخدم الأسلوب الثانى فى المحتوى الفردى ؟

يبدو الاستخدام الأمثل للأسلوب الثانى مع الموظفين ممن ينخفض مستوى الكفاءة والالتزام لديهم . وفى معظم المواقف نجد أن الموظف قد يمتلك بعض الخبرة حول المهمة أو الهدف ولكنه قد يشعر بإحباط بسبب افتقاره إلى التطور . ومعظم أفراد هذا النموذج " D2 " يعرفون أنهم بحاجة إلى تعلم المزيد والمزيد ولكن قد يتعرضون للإحباط لعدم قدرتهم على التعلم السريع . وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى الإحباط وهي كما يلي : (١) إن الأمر يبدو أكثر صعوبة مما كانوا يعتقدون ، (٢) إن الأمر يبدو مملا ، (٣) كلما زاد تعليمهم زادت رغبتهم فى التعلم ، (٤) عدم حصولهم على المساعدة المطلوبة من المدير .

ومن المهم أن نتذكر أن المستوى المهارى للنموذج D2 لا يكفى لاستكمال المهام أو الأهداف . فهم بحاجة إلى المعلومات وكيفية التعامل مع المشكلة والأساليب البديلة للتصدى للمشكلة . كما أنهم بحاجة إلى الوصول إلى المبررات التى تفسر اختياراتهم .

وفى نفس الوقت ، فهم بحاجة إلى من ينصت إليهم ويشجعهم على المزيد من المحاولة . حيث إنهم بحاجة إلى صياغة أفكارهم حول ما يمكنهم القيام به للوصول إلى أهدافهم والمشاركة بأفكارهم للوصول إلى النتائج النهائية . ويحتاج أفراد النموذج D2 إلى تحسين مهاراتهم وأفكارهم والتى تظهر من خلال المناقشات حول الاقتراحات المطروحة .

والأسلوب الثانى يجب أن يبدأ بالوضوح حول الشخص الذى سيتخذ القرارات المرتبطة بالأهداف والخطط . ومن خلال وضوح مسئولية اتخاذ القرارات قد نجد القائد يسعى للوصول إلى الأسباب والاقتراحات التى يقدمها الموظف .

مثال

من خلال المثال الخاص بموظف المبيعات نجد القائد الذى يتعامل بالأسلوب الثانى يقول : " كما تعلم ، فهدفنا فى هذا القسم هو تغطية من ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بنسبة فائدة ٧ ٪، ويمكننى أن أركز على بعض الخطوات التى أعتقد فى ضرورة اتخاذها لتحقيق هدفك . وأنا أرغب فى مشاركتك فيها وأن تعبر عن أفكارك ومشاعرك مما يساعدنى على تعديل هذا الأسلوب اعتماداً على آرائك " .

من خلال استخدامك للأسلوب الثانى ستجد أنك تحدد الأهداف وخطط التنفيذ . وتبدو الأهداف عادة صعبة المنال بينما تبدو الخطط قابلة للتعديل بعد الاستماع إلى الاقتراحات والآراء التى طرحها الموظف . ويبدو ذلك حقيقياً وفعالاً نظراً لأن النموذج D2 قد يكون لديه بعض الخبرة حول الأهداف والخطط . فقد يبدو أنه أكثر ملاءمة ومع ذلك فقد يكون لديه بعض الآراء والأفكار التى قد تسهم فى اتباع هذا الأسلوب .

عليك أن تتذكر أن إحباط هذا النموذج من الموظفين ، والذى يكون السبب فيه عدم القدرة على تحقيق التقدم والوصول للأهداف ، يمكن أن ينعكس على التوجيه والتدعيم . ففى أوقات عديدة تبدو مظاهر الإحباط أو الالتزام بالمشكلة هى الأساس لهذه المشكلة وعلينا معالجتها أولاً . ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام أسلوب الأسئلة التى تقتضى الالتزام ، فنقول مثلاً : " لقد لاحظت يا " بيل " أنك تبدو محبطاً وغير مهتم بأهداف التسويق ، فهل لديك الرغبة فى أن تشاركنى فى تحديد ما علينا القيام به وسوف أساعدك فيه ؟ " ومن خلال ذلك قد يبدأ " بيل " فى اتخاذ الخطوات اللازمة حتى يصل إلى مستوى من الثقة لدى المدير . وباستخدام الأسلوب الثانى قد يعيد القائد مناقشة الأهداف أو جدول الأعمال بسبب بعض الظروف المجهولة والتى قد لا ترجع إلى أخطاء الموظف .

والأسلوب الثانى هو أكثر الأساليب إهمالاً لأنه يستغرق وقتاً طويلاً ولا يعتمد على النزعات ولكنه يعتبر أسلوباً تعليمياً يحتاج إلى توازن بين كل من السلوك التوجيهى والتدعيمى . ويحتاج الأسلوب الثانى إلى السيطرة على العمل والسلوكيات المتبادلة وذلك إذا كنت ترغب فى مساعدة موظفيك على النجاح فى تطوير الكفاءة والأداء والاستجابة إلى الالتزام .

متى نستخدم الأسلوب الثالث فى المحتوى الفردى ؟

يعتمد الاستخدام الفعال للأسلوب الثالث إلى الجمع بين كفاءة الموظف والتزامه . ويجدر بنا استخدام هذا الأسلوب مع هؤلاء ممن تبدو كفاءتهم فى تحقيق النتائج المرجوة ولكنهم غير قادرين على اكتساب الثقة أو الدافعية للقيام بما يريدونه .

والاستخدام المعتاد للسلوك التوجيهى قد يكون غير مرغوب فيه وقد يقلل من درجة الدافعية خاصة مع الموظفين ممن يدركون كيفية إنجاز أعمالهم . فالمشكلة تعتمد على الموقف ولا تعتمد على الكفاءة ، وإذا حاولنا أن نوضح لهم الأساليب والتفاصيل حول ما عليهم القيام به من أشياء يعلمونها بالفعل فقد نتسبب فى إشارة غضبهم وعدم إحساسهم بالتقدير من جهتك .

وعندما تشعر بأنك تواجه مشكلة الالتزام فعليك أن تحدد ما إذا كانت تعتمد على الثقة أم الدافعية . وفي كلتا الحالتين ستحتاج إلى استخدام أسلوب الإنصات التدعيمي . والمشاكل المتعلقة بالثقة تحتاج منك إلى إعادة النظر في خبراتك السابقة في النجاح ومحاولة تخفيض نسبة العوامل التي قد تتسبب في حدوث الفشل مع إعادة فحص الخطط التي يتم اختيارها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة من الموظف .

ومشكلة الالتزام ترجع إلى مشكلة الدافعية والتي تحتاج منك إلى الاهتمام بالأسئلة التي تبحث وراء افتقار الموظف لعنصر الدافعية . وافتقار الدافعية قد يكون نتيجة للقيادة السابقة في الماضي أو للأساليب الإدارية المتبعة أو الفروض أو القوانين الروتينية للعمل والإحساس بالملل وفقدان الهدف . واستخدام الأسلوب الثالث في حالة افتقار الدافعية يحتاج إلى الإصغاء التام في البداية ثم البحث عن حلول للمشكلة تحت نطاق المحتوى الفردي .

مثال

في المثال السالف الذكر الخاص بموظف المبيعات ، لنفترض أن " بيل " الموظف لم يقم من قبل بتوزيع عدد ١٢٥ وحدة بفائدة تقدر بـــ ٧ ٪ ولكن بدلاً من ذلك قام بتوزيع ٩٥ وحدة بنسبة فائدة ٦ ٪ لقسمين من أقسام البيع . قد يعبر ذلك عن مشكلة افتقار الثقة لديه والتي قد تشعر بها بمجرد بدء التعامل معه فيما يتعلق بالالتزام . وإذا افترضنا أنك تعلم أن بقية موظفي البيع في نفس القسم قد قاموا بالوصول إلى النتائج المطلوبة ولكن بنفس النسبة التي وصل إليها "بيل" فقد يمكنك المشاركة هنا من أجل إيجاد وسيلة تدعيمية تخضع للأسلوب الثالث بشكل أساسي .

وفي مثال آخر، نفترض أن " بيل " قام بتوزيع ١٠٠ : ١٢٥ وحدة بفائدة ٧ ٪ ولكن حالياً بدأ " بيل " في الانخفاض السريع في المستوى بالنسبة لهذا القسم . وبدأت القضية مرة ثانية ترتبط بمشكلة الدافعية فقد يحتاج ذلك منك إلى البحث عن الأسباب والتي قد ترتبط بالعمل أولاً . لنفترض أن " بيل " يشعر بالإرهاق بسبب عمله كموظف بيع ويرغب في الترقية . وحتى نعيد " بيل" إلى التزامه مرة أخرى فعلينا أن نناقش كيفية تدعيم مهاراته التي تحتاج إلى ترقيتها أولاً . وبذلك فحتى نساعده فالأمر

قد يتسبب في فقدان أحد العاملين الأكفاء . ومع ذلك ، فقد يفرض لنا الأسلوب الثالث ضرورة مناقشة الحلول البديلة حتى يتمكن كل منكم من العمل معاً لتطوير المهارات الإدارية حتى يعود إلى النسبة ١٠٠: ١٢٥ بنسبة فائدة ٧ ٪ .

من خلال الأسلوب الثالث ، نجد أن خطة العمل تبدو مفتوحة أمام مجال التفويض ولكن قد لا تبدو النتائج على نفس هذا المنوال . فالقرار الأخير الذى يحدد كيفية تحقيق هذا الهدف ومتى ومع من وما هى المصادر المستخدمة يرجع كله إلى الموظف . فالقرار الأخير يبدو فى يد الموظف من خلال المناقشة البناءة والحوار الصريح حول الحلول البديلة التى تحقق رغبات كل من القائد والموظف .

وعليك أن تتذكر أن الأسلوب الثالث يركز على ارتفاع درجة التدعيم مع انخفاض درجة التوجيه . وفى العديد من الأحيان يبدو انخفاض التوجيه فى صورة تذكير الموظف بالأهداف الإدارية التى يعمل كل منكم بمقتضاها . وكما شرحنا من قبل فحتى ننجز العمل علينا تحديد الأهداف وخطة العمل . وتحديد من يقوم بتنفيذ الخطوات والوسائل يعتمد على درجة كفاءة والتزام الموظف . ففى الأسلوب الثالث تنتقل الخطط التنفيذية إلى الموظف بعد التحدث مع المدير .

متى نستخدم الأسلوب الرابع فى المحتوى الفردى ؟

يُستخدم الأسلوب الرابع الخاص بالتفويض عندما تتعامل مع موظف قادر على تحقيق النتائج المرجوة من خلال مستوى كفاءته والتزامه . ومحاولة اقتصار الأمر عليك قد يتسبب فى الإحباط وعدم الدافعية لدى الموظف من النموذج (D4) . ويبدو ذلك حقيقياً إذا قمت بتفويض المسئولية دون السلطة بهدف تحقيق الأهداف .

والقائد القادر على التفويض الفعلى يسمح للموظف بالمسئولية والسلطة لتقرير ما عليه القيام به وكيفية إتمام ذلك . وعملية الإجبار قد تظل موجودة إلى حد ما . وبذلك فقد تحتاج إلى بعض البيانات التى تحدد متى يمكنك أنت والموظف الاجتماع معاً لمناقشة عناصر التطور .

وانخفاض مستوى التدعيم لا يعنى انعدامه . فالدور المطلوب منك هو المعرفة والثبات وتفعيل النموذج "D4 " . وتركز الأهداف والتقويم والدعم على تقدير مجهود النموذج "D4 " ونتائج عمله . ولا يزال التدعيم منخفضاً إلى حد ما . وفى هذه الحالة قد لا تحتاج إلى الإنصات أو حل المشكلات أو مشاركة المعلومات حول الذات أو مؤسسة العمل . فالموظف هنا قادر على القيام بذلك بمفرده . وتحديد مستوى إنجازه وتقدير جهوده يعتمد على دورك فى هذه الحالة .

هل تنجح القيادة الموقفية ؟

إذا أصبحت قادراً على تحديد نوع الموقف واستخدام السلوك الملائم فأنت بذلك جدير بالحصول على مقابل لجهودك . وتؤكد الدراسات أن التطبيقات الملائمة للأسلوب القيادى على المستوى التطورى قد تصنع المعجزات فيما يتعلق بالدافعية والسلوكيات الأخلاقية للموظف . ومن خلال خمسة أبحاث منفصلة وجد أن هناك علاقة بين المقاييس التى تحدد مناخ العمل داخل مكان العمل وقدرة المديرين على التوفيق بين أساليب القيادة على المستوى التطورى . وفى كل وقت ستجد نفسك فيه على وشك التوجيه والقيادة عليك أن تسأل نفسك : " ما هى درجة الكفاءة والالتزام المطلوبة لأداء هذه المهمة أو بلوغ هذا الهدف ؟ " وقد يساعدك هذا السؤال على تحديد نوع الموقف وسيبدو ذلك من خلال أسلوبك القيادى الناجح .

الدورات التطورية والانتكاسية

تتغير درجة التزام وكفاءة الفرد تبعاً لنوع المهمة والهدف . ومع ذلك فعليك دائماً أن تحدد ما إذا كنت بحاجة إلى تغيير أسلوبك القيادى أم لا . فقد يأمل الأفراد فى تحقيق التقدم فى الكفاءة والالتزام فى حالة الوصول إلى درجة التوجيه والتدعيم الصحيحة . وحلقة التطور تستخدم لوصف التقدم التدريجى عبر المستويات التطورية الأربعة . بينما تستخدم الحلقة الانتكاسية لوصف انحسار مستوى الأداء والذى يرجع إلى انخفاض درجة الالتزام أو الكفاءة .

والمستويات التطورية الأربعة عندما يتم التوفيق بينها وبين الأساليب القيادية الملائمة نجدها أكثر وضوحاً وتدرجاً . وعلى الرغم من عدم وجود ضمان إلا أن استخدام السلوك القيادى الملائم للمستوى التطورى قد يسمح للموظف بالتطور الأسرع نحو أفضل مستويات الأداء .

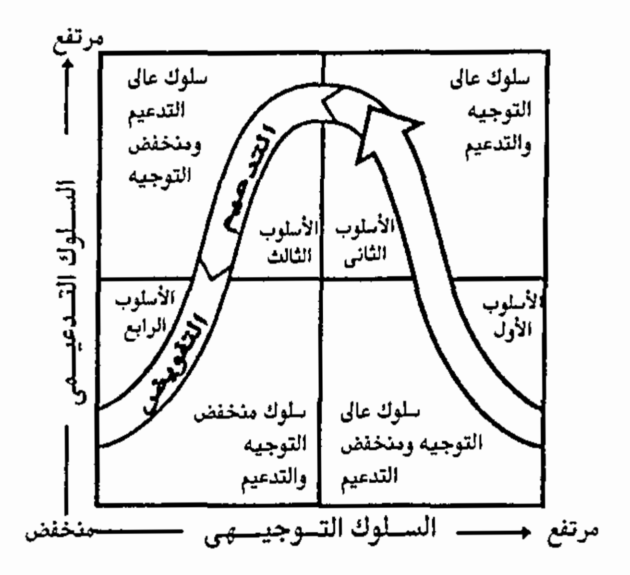
الدورة التطورية

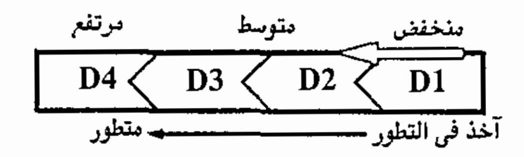
عند تطوير مستوى الإنجاز لدى الموظفين من النمط "D4 " نجد أن العامل المؤثر فى أسلوب القيادة هو الأداء . وتحسين درجة الأداء تنبع من تغيير أساليب القيادة من الأسلوب الأول إلى الأسلوب الثانى إلى الأسلوب الثالث إلى الرابع ، كما يبدو لدينا فى منحنى شكل (٦ ـ ٥) .

وعادة قد يلجأ الفرد إلى التعامل مع مهمة جديدة باعتباره يعبر عن النموذج "D1 " وفى بعض الأحيان قد يدخل الفرد إلى الحلقة التطورية باعتباره يعبر عن النموذج "D2" وقد يكون هذا الموقف نتيجة التحول اللا إرادى للمشكلات التى قد تكون متصلة بالعمل أو ليست لها علاقة بالعمل . ونظراً لانخفاض كل من مستوى الكفاءة والالتزام بالنسبة للتعامل بمقتضى الأسلوب الثانى إلا أنه قد يبدو ملائماً عند الاهتمام بعنصر الإنصات .

الدورة الانتكاسية

كما هى الحال فى تحسين مستوى الأداء عند الحاجة لتغييرات مستقبلية فى الأسلوب عبر المنحنى السابق الذكر ، فإن انخفاض مستوى الأداء يحتاج إلى تغير فى أسلوب القيادة . ويسمى ذلك بالدورة الانتكاسية الرجعية كما هى موضحة فى شكل (٦ ـ ٦) . وبمعنى آخر ، فعندما ينخفض مستوى أداء الفرد عما كان عليه من قبل فعلى القائد أن يركز على سلوكه ليستجيب إلى المستوى التطورى الحالى لهذا الفرد .



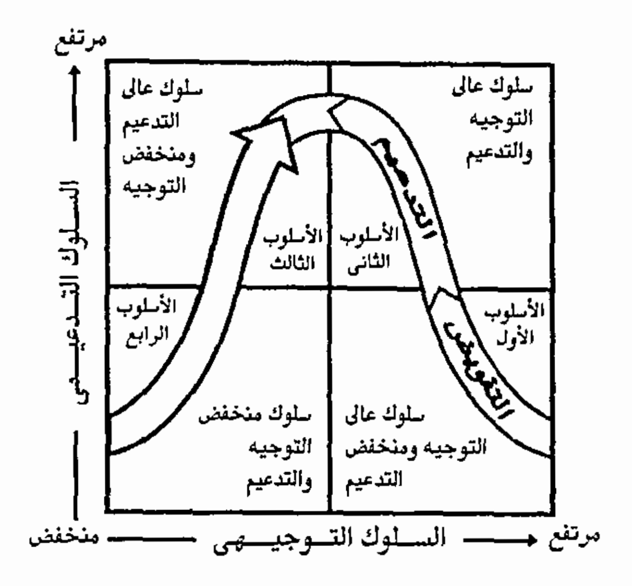


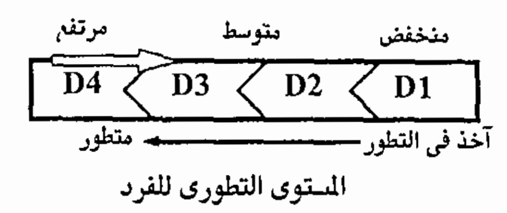
المستوى التطورى للفرد

شكل (٦ ـ ٥) الدورة التطورية

فعلى سبيل المثال : ارتفاع مستوى خبرات الفرد يرجع إلى سهولة الأهداف . فالمشكلات الأسرية قد تؤثر على أداء الفرد . وفى مثل هذا الموقف يكون المطلوب هو التحول من استخدام الأسلوب التفويضى إلى الأسلوب التدعيمى .

وفى كلتا الدورتين التطورية والانتكاسية علينا التركيز على تغيير أسلوب القائد سواء بخطوة للأمام أو خطوة للخلف فى وقت معين .





شكل (٦ ـ ٦) الدورة الانتكاسية

استخدام نظرية القيادة الموقفية

كما ترى ، فالتحدى أمامك كقائد يتمثل فى تحديد نوع الموقف الذى تتصرف من خلاله . وعليك أن تقوم بذلك أولاً ثم تبدى من المرونة ما يكفى لاستخدام السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . وكما سترى فى الفصل التالي ، فإن قيمك ونزعاتك ستزيد من سهولة أو صعوبة هذه المهمة عليك إلا فى حالة الالتزام بالكشف عن أجزاء من ذاتك . وعليك الالتزام بكل السلوكيات المتاحة أمامك بغض النظر عما إذا كنت منبسطاً أو انطوائياً وكذلك إذا ما كانت وجهة نظرك وسطية أو تقليدية . والتحديد لنوع الموقف مع المرونة يمثلان العناصر الأساسية للتعامل مع نموذج القيادة الموقفية من الطراز

الثانى ، فأداؤك والتزامك بالعمل يعتمدان على نزعاتك ووجهات نظرك وهما يمثلان شخصيتك .

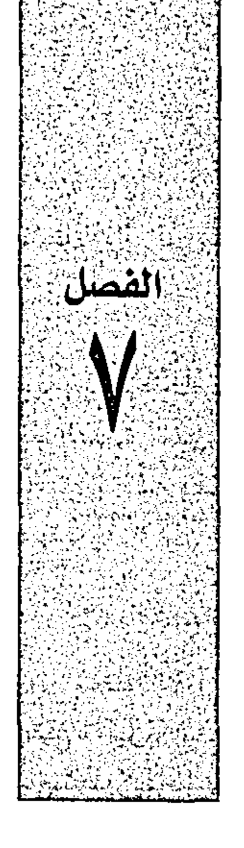
ملخص

تبدو القيادة فى المحتوى الفردى هى الأكثر أهمية والأكثر استخداماً عند ممارسة القيادة . وهذا المحتوى يقلل من درجة التعقيد والتركيز على مدى التأثير الذى تحدثه . وعليك استخدامه بحكمة من خلال التوفيق بين أسلوبك القيادى المتبع مع الكفاءة والالتزام بالنسبة للموظف . وتذكر جيداً أن الكفاءة والالتزام يعبران عن نوع الهدف أو المهمة المراد إنجازها . ومن المحتمل أن تستخدم العديد من الأساليب المختلفة مع نفس الفرد اعتماداً على نوع المهمة أو الهدف . وعملية تغيير الأساليب القيادية يمكن تعزيزها عندما يدرك كل منكما ـ أنت والموظف ـ نموذج القيادة الموقفية من الطراز الثانى وتستخدمانه بشكل مشترك للوصول من خلاله إلى ما تريد تحقيقه .

المصادر

1. Greenleaf 1991 .
2. Stoner – Zemel 1988 .
3. Sashkin 1986 ; Stoner – Zemel 1988 ; Kouzes and Posner 1987 .
4. Burns 1978 :Kotter 1990 ; Hickman 1990 ; Williamson 1984 ; Bass 1985 ; Tichy and Deranna 1986 ; Stoner – Zemel 1988 ; Sashkin 1986 ; Kouzes and Posner 1987 ; Zalesnik 1977 .
5. For the group context see Garew , Parisi – Carew , and Blanchard 1990 ; Blanchard , Carew , and Parisi – Carew 1990 ; Woodring and Zigarmi 1997 ; Lacoursiere 1980 . For the organizational context see Adizes 1988 ; Greiner 1977 ; Hall et al . 1977 ; Hall and Hord 1987 ; Loucks et al . 1975 ; Newlove and Hall 1976 ; Blanchard , Zigarmi , and Zigarmi 1994 .

6. Hersey and Blanchard 1969 .
7. Blanchard Zigarmi , and Zigarmi 1985 .
8. Zigarmi , Edeburn , and Blanchard 1997 .
9. Sonkin 1991 .
10. Greenleaf 1991 .
11. Kouzes and Posner 1987 .
12. Block 1993 .
13. Zigarmi Edeburn , and Blanchard 1997 ; Blanchard , Zigarmi , and Nelson 1993 .
14. Lobben 1998 ; Wolkinson 1990 ; Birden 1992 ; Stoner – Zemel 1988 ; Zigarmi , Edeburn , and Blanchard 1997 .



التصور والتعلم

" نحن بحاجة إلى نماذج بطولية ، فالبطل الشجاع الصادق غير العنيف القادر على خدمة البشرية يمكنه ردع الباطل والاستغلال ، وهو الذى يمكنه القيادة من خلال تفعيل مُثلنا ومعنوياتنا "

ـ " كيشافان ناير "

التصور

إن " تصور الشىء " ـ كما اعتاد " جورج أغسطس بوش" أن يقول ـ لا يدوم . فالبشر يدركون قيمهم والكتاب يكشفون عن أفكارهم فى قالب من العمل . ومفهوم التصور يمكن اعتباره غامضاً وصعب الفهم ولكن التصور وعلاقته بالقيادة ليس شيئاً سحرياً . فالعديد من القادة لديهم القدرة على ابتكار تصورات للأهداف أو استكمالها والعمل مع الموظفين لتحويلها إلى واقع . وعندما يبدع القادة مع الموظفين ويشتركون فى رؤية موحدة ، فسينتج عن ذلك المزيد من التركيز على الطاقة والجهد والإنتاجية وتحقيق الرضا لدى الجميع .

أبعاد التصور

إن التصور يمثل صورة تعبر عن مواصلة السعى للمستقبل المراد الوصول إليه ، فهو يبرر ويوجه قيمك ومعتقداتك . والتصور أو الرؤية التكميلية تركز على الغايات وتهتم

بالوجهة التى ستذهب إليها دون الاهتمام بكيفية تحقيق ذلك . وكلما ازداد اقترابك من تحقيق تلك الرؤية أصبحت أكثر وضوحاً .

والتصور أو الرؤية القوية تبلور الحاجات والرغبات والمعتقدات والقيم الخاصة بالموظفين . فهى تثير العقل والقلب لدى من تقودهم من خلال توضيح الهدف الخاص بمؤسسة العمل وتوضيح القيم وتقديم الصورة المستقبلية . وتلك العناصر الثلاثة وهى الغرض والقيم وتصور المستقبل هى أساس وضوح الرؤية وفعاليتها وأهميتها .

الهدف

يفسر لنا مصطلح الهدف الأسباب التى تقتضى وجود شركتك التى تعمل فيها . فهو يحدد لنا ما تقوم به الشركة وما ترغب فى الوصول إليه . فهى تخبر الآخرين بنوع العمل المفوض إليك وذلك من وجهة نظر العميل والمجتمع . وقد نجد العديد من المصطلحات ذات المغزى داخل الشركات والتى قد تصبح واضحة تماماً وتتحول إلى مصطلحات هدفية . وغالباً لا تمثل تلك المصطلحات إلا مجرد أهداف ولا تمثل الرؤية لأن أسلوب كتابة هذه المصطلحات لا يثير القلب والعقل ويفتقر إلى القيم والصورة المراد تحقيقها .

وكل الأهداف والمصطلحات تربط المؤسسة بحاجات العملاء من وجهة نظر العميل . وربما يكون الهدف الواضح للشركة هو النمو وتحقيق الفائدة ، إلا أن تلك الأهداف تبدو ثانوية بالنسبة لهدف ارتباط العميل بالمؤسسة والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية . وعلى الرغم من أن عنصر الفائدة قد يثير العاملين لارتباطه بدفع الأجور ، إلا أن العميل لا يهتم بهذا الهدف بالضرورة . وبذلك فالهدف المرتبط بالتقدم والفائدة قد لا يهم الموظفين أيضاً . فكل من هؤلاء الموظفين يجب أن يترك بصمته وأسلوبه المتميز فى تحقيق الفائدة ، وقد لا يحدد هدف الفائدة إجابة هذا السؤال ، إذن فما هو المطلوب ؟ وما هو الهدف الذى تسعى الشركة لتحقيقه بالنسبة للعميل ؟

بعض الأمثلة

معظم الأعمال الناجحة التى تتمتع بارتفاع مستوى الالتزام تعبر عن نفسها من خلال آراء العملاء والمجتمع . فمؤسسة " AT&T " التى تعمل فى مجال الاتصالات ليست شركة هواتف وكذلك " ديزنى " ليست مؤسسة للتسلية ولكن للأعمال الأدبية والفنية . و(CNN) هى مؤسسة لتقديم الأخبار العالمية ولا تهتم بالترفيه . وكل هذه المؤسسات تحدد أهدافها من خلال عملائها .

خدمة العملاء

كل منظمة تقدم خدماتها لشخص ما أياً كان ، سواء كان لصالح هيئة علمية أو دفاعية أو شركة أو مؤسسة أو حتى الحزب الأمريكى النازى . والربط بين الهدف التنظيمى والخدمات المطلوبة يسمح للموظف بإضافة معنى مهم على حياته العملية . فالموظف يفخر بالهدف الذى تنشده المؤسسة التى يعمل بها والذى لا يقتصر على مجرد الاهتمام بالأرباح أو الفوائد .

" مارى باركر فوليت " إحدى المستشارات التجاريات طلب منها العمل فى شركة تجارية لها نفوذ ، وحدد لها المدير التنفيذى أهدافها من أجل زيادة المنتجات . ومن خلال مساعدة " فوليت " لهم بدأوا يفكرون فيما يحتاج إليه العميل ووجدوا أنهم لم يكن لديهم من قبل أية سيطرة على العمل . فعندما بدأوا فى التخطيط للعمل من حيث تأثيره على العميل أدركوا أن العملاء يشترون منتجاتهم - ستائر للنوافذ - حتى يتحكموا فى الظلال التى تنفذ لهم عبر النوافذ . وتلك الأفكار فتحت أمامهم فرصاً لتطوير المنتجات والمبيعات لأنهم وجدوا أن هناك طرقاً مختلفة لتنويع شكل الستائر للتحكم فى الضوء .

وجد أصحاب شركة " ستانلى ماجيك دور " أنهم لم يتطوروا فى صناعة الأبواب الإلكترونية بما فيه الكفاية . ولكن كل ما كانوا يفعلونه هو التسهيل والتحكم فى كمية الوسائل والأشياء التى يتم التعامل بها عند البناء . ولقد أدى هذا الهدف الجديد إلى

ارتفاع تقدير الموظفين لهم واهتمامهم بمنتجات الشركة مع بداية الإبداع فى الأساليب التطبيقية المختلفة لمستقبل الشركة .

إن تحديد الهدف بمقتضى وجهة نظر العميل يستدعى إثارة طاقات الموظفين للتأكد من أن سلوكهم يحقق هدف المؤسسة وإرضاء العملاء . والعلاقة هنا قد يكون لها معنى كبير بالنسبة لجهود الموظفين مما يساعد على ابتكار أفكار جديدة تجارية ، فلقد أصبح الهدف هو القائد الأساسى للقوى العاملة داخل المؤسسة يومياً .

خدمة المجتمع

على أية حال أصبح الاهتمام لا يوجه إلى العميل فقط ولكن إلى المجتمع بأكمله والذى يرجى الاهتمام به عند تحديد أهداف المؤسسة . فما هى الخدمات التى تقدمها المؤسسة إلى المجتمع ؟ هذا السؤال يبدو أكثر أهمية لأن معظم التقليديين والوسطيين والمركبين يرغبون فى أن تحقق المؤسسة أهدافاً نبيلة يستفيد بها المجتمع . وتلك الأهداف النبيلة تحقق مفعولها من خلال التزام الموظف واهتمامه بالعمل . فالمؤسسة التى تنفصل عن المجتمع لا يمكنها الاستمرار لفترة طويلة .

يمكن القول بأن كل أنواع العمل لها هدف اجتماعى شامل . فمن خلال التطبيقات الاجتماعية يصبح الأفراد أكثر وعياً إن كانوا قادرين على إضفاء معنى قوى إلى العمل . لننظر مثلاً إلى برنامج " شارع سمسم " ونرى " جون جانز كونى " وهو يقول : " لكل شخص هدفه الخاص الذى يشعر به ... وقد لا يحدث لأحدنا أن يعجز عن تغيير العالم " . ورسالة هذا البرنامج ترمى إلى اهتمام الطفل بالمدينة والمدرسة وكذلك توجيه هذه الرسائل إلى مشاركة أولياء الأمور .

والموظف ليس هو الشخص الوحيد الذى يتأثر بهدف الشركة تجاه المجتمع . فكذلك الحال بالنسبة للعميل . فالرغبة فى الشراء تتأثر بدور المؤسسة داخل المجتمع . فعلى سبيل المثال : هناك الكثير من العملاء يقاطعون المنتجات الكيماوية لشركة " دوو " لأنها تقوم بترويج المتفجرات حتى بعد أن توقفت عن هذا العمل . وهناك العديد من الأمثلة الأخرى التى تتحدث عن المقاطعة للشركات فى جنوب

أفريقيا بعد ما حدث من انتشار النفط على أراضى ألاسكا فى عام ١٩٨٩ . فالمؤسسات التى تهتم بالخدمة المجتمعية تتجنب أية مشكلات من الموظفين مع ضمان الهدوء الشرعى والاقتصادى .

القيم

الهدف هو أحد عناصر ثلاثة لازمة لاستكمال الرؤية . ولكن وضوح الهدف فقط لا يكفى لتحقيق الالتزام لمن يرغب فى تحقيق هدفه . فالهدف الواضح يفسر لك ما عليك القيام به ، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف بطرق عديدة دون أن تكون هناك قيم إرشادية تحدد " كيفية " الوصول إليه .

وعندما نركز على القيم ونجعل منها جزءاً من الرؤية فإن هذا يزيد من الإحساس بضرورة الاستمرار فى التركيز على ما يواجهنا من عقبات مما يحقق لنا التغير . فالقيم تثير مشاعر الناس وأحاسيسهم . والقيم هى أساس التقدم . فالرؤية قد تبدو محفزة وواضحة عندما تركز على قيم الأفراد العاملين بالمؤسسة . وعند حدوث ذلك فأنت لست بحاجة إلى توضيح الرؤية لأنها ستبدو واضحة تلقائياً لديهم .

ويجب أن تكون الغايات والقيم المرتبطة بالرؤية واضحة ومحددة حتى تتحدد السبل العامة الموضحة لكيفية تحقيق الهدف المرتبط بالمؤسسة . فعلى سبيل المثال : تبدو القيم المرتبطة بقناة " CNN " من خلال تقديم المعلومات والأخبار الجارية . فهى لا تمثل جمع المعلومات وتقديمها ولكن تركز على كيفية تقديمها بأسلوب وتوقيت ملائم .

والقيم المرتبطة بالرؤية يجب أن يتم اختيارها من خلال أعضاء المؤسسة نظراً لأنهم هم الذين يقومون بالتنفيذ . وعند اختيارها نجد أن الأفراد يميلون إلى التعامل بمقتضى هذه القيم . وبمعنى آخر فالإدارة تتم من خلال القيم وليس من خلال القائمين عليها . وغالباً تقوم الشركات بنشر عدد من القيم التى لا ترتبط بالأنشطة اليومية لأعضائها أو حتى لا تتوافق مع المديرين . فعلى سبيل المثال : قد يسعى المديرون

خلف القيم ويوجهون الآخرين نحوها ولكنهم لا يمارسونها بأنفسهم . وغالباً نجد أن المؤسسات تتمسك بالقيم المثالية بينما يتم التعامل بمقتضى ما " يفرضه الواقع " من قيم .

وعندما يتعامل الأفراد مع القيم بشكل معنوى فالأمر يرجع إلى التقدير الشخصى أو الاجتماعى للموقف . وعندما تتعامل المؤسسة بالقيم التى تتفق معها فهى فى هذه الحالة (١) تقدم للعاملين مصدراً للالتزام النفسى والمزيد من الطاقة ، (٢) تسمح بالتوحد والترابط بين الأهداف والسلوكيات داخل المؤسسة .

الصورة المستقبلية

العنصر الثالث المؤثر على توضيح الرؤية هو الصورة المستقبلية . وتلك الصورة تعد صورة ذهنية للحالة المستقبلية المأمولة للشركة . فهى تمثل رؤية ما يحدث عند الوصول إلى الهدف والقيم المرجوة . وهى تمثل صورة للغايات دون النظر إلى كيفية الوصول إليها . ومع ذلك ، فالصورة لا يتم التعبير عنها مادياً . ويمكن التعبير عن تلك الصورة أيضاً باستخدام التشبيهات والاستعارات التى توضح الفهم وتعزز الإدراك مثل تشبيه البصلة الذى ذكرناه فى هذا الكتاب .

وصورة المستقبل توضح لك الغايات المراد تحقيقها ، فهى أكثر من مجرد حلم غامض أو رغبة مثيرة . فهى تمثل شيئاً يغير دماءك ويزيد من بهجة خطواتك إلى الأمام . فهى تشبه الإحساس الذى ينتابك عند الوقوف على المنصة أمام العلم الوطنى الذى يرتفع أمامك . فقد تبدو الصورة التنظيمية من خلال إحساس الأطفال بالمتعة والإثارة عند استخدامهم لمنتج قد قمت بتصنيعه لهم داخل المؤسسة . وقد تبدو الصورة مثل غرفة مليئة بالعملاء الذين يرغبون فى توجيه عبارات الشكر إليك وإلى الشركة لما قدمتموه من منتجات أو خدمات . وقوة الصورة تكمن فى اكتشاف الحالة النهائية لها .

وتعبر الصورة عن (١) إدراكك أنت والآخرين لمستوى النجاح المستقبلى وما ستشعرون نحوه . (٢) ابتكار رمز يوجه خطواتك أنت والآخرين .

الجاذبية

الجاذبية تمثل أشد القوى الطبيعية تأثيراً ، فى عملية بنائية تترك آثارها عبر الوقت دون الإحساس الملموس بها . فلا يمكنك أن ترى أو تلمس أو تتذوق أو تسمع الجاذبية . ومجالات الجاذبية تشبه المجال المغناطيسى لا تشعر بها إلا من خلال آثارها الفيزيائية . وكل العمليات البنائية تعد مؤثرة ومحددة لنوع السلوك المستخدم .

والرؤية التنظيمية هى عملية بنائية سهلة الإدراك واسعة النطاق ، وتؤثر الرؤية الخاصة بها على العاملين داخل المؤسسة . وعند غياب الرؤية التنظيمية المشتركة يلجأ الأفراد إلى قيم الوسائل والغايات كمرشد لأفعالهم . ولا يمكن للرؤية التنظيمية المشتركة أن تحدد سلوكيات الفرد . وكذلك فعندما تصبح تلك الرؤية أكثر وضوحاً وارتباطاً سنجد أن الفوائد قد أصبحت سهلة المنال . والرؤية المشتركة يمكنها : (١) إطلاق العنان لطاقات الموظفين ، (٢) تقديم مجال للتدعيم ، (٣) تقديم منظور للأفراد والجماعات يحدد لهم كيف تتلاءم سلوكياتهم مع المؤسسة ، (٤) الاهتمام بالتعاون ، (٥) المساهمة فى السلطة التنفيذية .

وبينما تبدو أنك أكثر توضيحاً للرؤية التنظيمية ، فعليك أن تمتلك أيضاً رؤية قيادية شخصية تكون من عناصرها الأهداف والقيم والصورة المستقبلية الشخصية التى تحدد لك صورتك الخيالية القيادية . والآن دعونا نلق نظرة على رؤيتك القيادية الشخصية .

نجم البحر

كان هناك رجل يتنزه على البحر فى الأماكن المهجورة بعد انقضاء إحدى العواصف . وعلى بعد مئات الياردات كان بإمكانه رؤية صورة منعزلة لشخص يجرى

نحو الشاطئ ثم يعود ليأخذ شيئاً ويعود للشاطئ مرة ثانية . وعندما اقترب منه هذا الرجل وجد أنه طفل يبلغ الثانية عشرة من عمره وكان يقوم بجمع نجم البحر الملقى على الشاطئ ويلقى به ثانية إلى المحيط ، وعندما اقترب منه الرجل سأله : " ماذا تفعل ؟ " أجاب الصبى : " أحاول إنقاذ نجم البحر يا سيدى " ، كان الرجل يرى أن تلك المهمة تبدو مستحيلة حتى يجمع كل حيوانات نجم البحر الملقاة على الشاطئ فقال له : " حسناً يا بنى ، إن ذلك يبدو مستحيلاً ، فمجهودك لن يثمر عن أى فروق واضحة " . فلم يتأثر الصبى بقوله وأمسك بواحدة منها وقال له بأدب جم : " قد يثمر الأمر عن اختلاف مع هذه الواحدة " وألقى بها بعيداً فى البحر .

هناك أهداف عديدة مكتسبة من هذه القصة : (١) الصبى يدرك حلمه أو رؤيته ، (٢) إنه يعبر عن هذا الحلم على الرغم من صعوبة مشاقه ، (٣) إنه يتصرف بمقتضى هذا الحلم حتى ولو لم ينجزه بشكل كامل ، (٤) يتعامل مع إنقاذ كل حيوان كعنصر مستقل فى حلمه الكبير .

ما هى رؤيتك الشخصية للقيادة ؟

ما هو حلمك ؟ وما هى غاياتك التى ستسمح لك بالوصول إلى الحياة القيادية المتحررة ؟ لكى تكون قائداً عليك أن تركز على حلم هادف يخترق آذان وعقول الآخرين . ويجب أن تكون مستعداً للدفاع عن حلمك حتى لو كانت هناك عقبات تزيد من صعوبة تحقيقه . وعليك أن تتصرف على المستوى المحلى ويكون تفكيرك على المستوى العالمى . وعليك أن تتعامل بالأنشطة اليومية باعتبارها عناصر مشاركة فى المحتوى الأكبر لحلمك القيادى .

إنك تقرأ هذا الكتاب مع توقعك للتقدم والتطور الذاتى ، فسترى مثلاً أنك تأمل فى أن تكون قائداً مثالياً . ويقدم لك هذا الكتاب العديد من النماذج التى ستساعدك على الفهم الذاتى وعلى تنمية وعيك بمسئوليتك تجاه التعامل بكل المحتوى الفردى والجماعى والتنظيمى . وبعد قراءة هذا الكتاب إذا امتدت رؤيتك إلى ما وراء ذلك فإن رؤيتك قد تبدو هى الأفضل بالنسبة للعاملين . وحتى تكون واعياً بالحلم الذى يكمن فى قلوب الآخرين وتستشعره أنت فى قلبك فما عليك سوى مجرد البداية . وعليك

أن توجه لنفسك بعض الأسئلة . ما هو الهدف الاجتماعى الرئيسى لمؤسستك ؟ كيف يمكن التعبير عنه باستخدام الاستعارة والتشبيه ؟ ما هى القيم التى تدفعك وتدفع الآخرين نحو الرؤية أو الحلم الخاص بالمؤسسة ؟

الهدف من النفوذ والقيادة

عندما تكون بدون حلم أو رؤية والتى تكون دائماً أكبر منك بكثير ستجد أنك لا ترغب إلا فى خدمة أغراضك فقط . وقد لا يسمح لك ذلك بالقيام بالدور المعهود إليك فستقع فى شرك الاهتمام بنفسك بدلاً من أن تحيا فى نطاق محتوى من الإحساس بالمسئولية . وباعتبارك قائداً فأنت بذلك تحمل مسئوليات قد يكون الغرض منها هو التقدم الذاتى أو التنمية الذاتية من أجل صالح الآخرين . وحتى تحقق هذا التطور عليك أن تعتبر مركزك القيادى مجرد دور يهدف إلى تقدم كل ما تهدف إليه لصالح الرؤية العامة لك وللآخرين .

وعندما تصبح فى خدمة الآخرين ستصبح قادراً على رؤية الواقع كما يراه الآخرون . وذلك لا يعنى ضرورة أن يكون هذا هو السبيل الوحيد ، ولكنه يعنى أنك أصبحت قادراً على إدراك أحلام الآخرين ومدى ارتباط واقعك بواقعهم . وكذلك فعليك أن ترى الآخرين كما ترى نفسك ، وعليك أن تعاملهم كما تعامل نفسك . وحتى تتمكن من قيادتهم عليك أن تفهم ذاتك وتوجه أنظارك نحو نفس أحلامك ولكن من خلال الآخرين .

والميثاق الذى يربط بين الموظف والقائد أو بين الموظف والمؤسسة يتحدد من خلال أهداف القائد وقيمه . فيكون الهدف إما من أجل اقتناء المال أو من أجل خدمة العملاء أو المجتمع . وبدون تحديد الهدف الاجتماعى فسنجد أن مسار العمل قد أصبح ذاتى الاتجاه . وبدون الهدف الاجتماعى سنجد أن السلطة ستنقاد إلى أساليب قديمة أو أساليب اقتصادية غير مجدية .

والصورة التى تجمع بين الاستفادة والخدمة الاجتماعية نجدها تطرأ دائماً على أذهان الموظفين . ومع ذلك فالقائد المتمكن لا يسمح للاستفادة بأن تعلو على الخدمة

الاجتماعية سواء بالفعل أو بالقول . وفى المجتمع المتحرر يستمر الموظفون فى النظر إلى القيادة من وجهة نظر الأهداف الاجتماعية . وعنصر الثقة لديهم يقع فى اتحاد العمل مع الهدف وإمكانية تحقيق القائد لهذا . وبدون الهدف الاجتماعى وإيمان القائد به فلن يتمكن الموظف من رؤية معيار العمل بوضوح والذى يمكنه من خلاله أن يقيس تصرفات القائد . ومع ذلك فكل من القائد والموظف يتأثر بقيمه ونزعاته . والنتيجة هى الاضطراب العام ونقص وجود هدف مشترك .

وفى معظم المؤسسات يتم التعامل بالسلطة من خلال نظام التحكم الاقتصادى الموروث لديهم . وهذا النوع من التحكم يثير الأفراد نحو حاجتهم لبعض " الأشياء " مثل الحاجة إلى النفقات والأمان الوظيفى والرغبة فى المركز المستقر . وهذا النمط من التحكم يبنى نوعاً من التعامل التجارى بين الموظف والقائد ويعتمد على الحصول على المقابل المادى للجهد والعمل . وبدون الاهتمام الشخصى فى التعامل لن نجد هناك أى إحساس أو عنصر أخلاقى فى هذا التعامل التجارى .

والسلطة التى تخضع لهذا النموذج هى القاعدة الأساسية التى يتم العمل بمقتضاها فى العديد من المؤسسات . وفى الحقيقة فإن العديد من القادة يحكمون على مستوى نجاحهم من خلال درجة التحكم فى التعامل التجارى التى يتم العمل بمقتضاها داخل المؤسسات . وهذا النوع من التحكم يفسر لنا السياسات وجانب السلوكيات الموجود فى العديد من المؤسسات حالياً . فبدون تحديد هدف الخدمة الاجتماعية ستعبر السلطة عن مجرد البحث عن الغايات مثلما تبحث البندقية عن هدفها المراد التصويب إليه ، وهى بذلك تتوقف على الحالة النفسية والأخلاقية والروحانية لكل من يعملون بها .

وهناك اختلاف بين السلطة التى تعتمد على الحلم المشترك أو على الرؤية أو على الخدمة . وهذا النمط يضعف رغبة الفرد فى تقديم خدماته للآخرين . والرؤية ذات الهدف الاجتماعى تربط الأفراد بالقيم الأخلاقية وتستدعى منهم الإحساس بالمسئولية تجاه ما يتعاملون ويؤمنون به لصالح الآخرين ولصالح أنفسهم . والرؤية الاجتماعية تستدعى الشجاعة والحسم وإضفاء الشخصية على كل عنصر من عناصر المؤسسة لتبدو الصورة واضحة وتتضح القيم التى تلتزم بها تلك الرؤية . وتحدد الرؤية توازن أسلوب

التحكم التقليدى من خلال التشريعات الأخلاقية . وبصفتك قائداً فأنت أكثر اتصالاً بالحياة الخاصة بكل موظف يرتبط بتلك الرؤية . فأنت من يضفى المعنى على حياة هؤلاء ممن تسعى إلى خدمتهم .

التعبير عن الشخصية

تمثل شخصية الفرد خليطاً من وجهات النظر والنزعة وتاريخ تعامل الفرد مع هذه القيم والاهتمامات . وشخصية الفرد تحدد السمات والمميزات الأساسية والخواص التى تم التعبير عنها من خلال النموذج " D – I – S - C " أو " T - I - C - S " والشخصية تستدعى إظهار السلوكيات النموذجية من خلال المحتوى .

والربط بين النزعات ووجهات النظر يحدد الأسلوب المستخدم فى توجيه الآخرين . وتؤكد الأبحاث هذه الآراء أيضاً . وتبدو النزعات مرتبطة بسلوكيات القائد الخاصة به بشدة عن ارتباطها بوجهات النظر . فالنزعة هى التى تحدد أسلوب القيادة بينما تحدد القيم الهدف الذى يشعر به الآخرون ويكون عليهم إنجازه . فالموظفون يلاحظون كيف يمكن للقائد أن يوجههم ويعتمد ذلك على نزعات القائد . ويمكن للموظف أيضاً تقدير الغايات المرجوة من هذه القيادة . فوجهة نظر القائد القيمية تؤثر بشدة على الميثاق الذى يربط بين القائد والموظف أكثر من تأثير نزعات القائد .

التعلم

" تفسير " الشخصية من خلال السلوك القيادي

يركز الجزء المتبقى من هذا الكتاب على فهم التضمينات ومدى فهمك لذاتك واستعدادك لاستخدام هذا الفهم لتعزيز أسلوبك القيادى . فلقد تعلمت كل ما يتعلق بالنزعة والقيم والقيادة من خلال المحتوى الفردى . دعونا الآن نلق نظرة على كيفية قدرة القائد على استخدام قيمه ونزعاته للتعامل بمقتضى المحتوى الفردى . وإن كان باستطاعتك ملاحظة تأثير بعض العوامل الشخصية على السلوك القيادى فأنت بذلك

قد تحررت من نمط السلوك القيادى غير الملائم . وأنت بذلك تستطيع تغيير أسلوب القيادة إلى الأفضل للوصول إلى النتائج التى ترجوها أنت ومن يعملون معك .

النزعة والسلوكيات القيادية

بعد التعرض للجداول (٧ ـ ١) سترى على المحور الرأسى للقسمين الأول والثانى من الجدول قائمة بالسلوكيات التوجيهية والتدعيمية لنموذج القيادة الموقفية . أما القسم الثانى فيحتوى على بعض المظاهر المحفزة والأخلاقية للموظف . ومن أعلى على المحتوى الأفقى ستجد النماذج D ، I ، S ، C وعلاقتها بالأهداف الموجهة (GD) والمخاوف الموجهة (FD) .

تم الحصول على البيانات من نحو ٢٥٠ قائداً من الطبقة المتوسطة فى العديد من مئات الشركات . وتم توجيه الاستفسارات لما يزيد على ١٢٠٠ موظف لتحديد نوع السلوك الذى يستخدمه القائد من خلال المحتوى الفردى وكذلك معرفة شعورهم تجاه بعض القضايا المحفزة والأخلاقية . وقد أجاب القادة عن الأسئلة التى كشفت عن قيمهم ونزعاتهم . ولقد تم تصنيف القادة حسب نزعاتهم ووجهات نظرهم وملاحظات الموظفين حول سلوكياتهم . ولم نصل إلى ما يفيد أية ملاحظة تضع سمات محددة .

ومن خلال البيانات المعطاة فى جدول (٧ ـ ١) ستجد أن الملاحظات الذاتية أو تقدير الذات للنزعة يرتبط بسلوكيات القائد ، وذلك طبقاً لآراء الموظفين . ويبدو أن هناك علاقة واضحة بين النزعات " D " أو " I " أو " C " أو " S " وكيفية استخدام القائد للسلوكيات التوجيهية والتدعيمية فى المحتوى الفردى . فالقادة من النموذجين " D " و" C " يميلون أكثر لاستخدام السلوك التوجيهى ، بينما يميل القادة من النموذجين " S " و" I " إلى استخدام السلوك التدعيمى . ولكن تلك القاعدة ليست قاطعة ولكنها تعبر عن السمات العامة . فكل فرد يمكنه استخدام العديد من هذه السلوكيات القيادية وما نقوم بعرضه هو التوجهات الأساسية لتلك السلوكيات .

جدول (٧ ـ ١) : النزعة والسلوك القيادى فى المحتوى الفردى

	C		S		I		D	
	FD	GD	FD	GD	FD	GD	FD	GD
السلوك التوجيهي								
تحديد الأهداف	*			*		*		*
التخطيط	*	*	*					
وضع الأولويات	*	*	*					
تحديد الأدوار	*	*	*					
جدول الأعمال	*	*	*				*	
طريقة التقويم	*	*					*	
مساعدة الموظفين على إدارة المهام				*				

	C		S		I		D	
	FD	GD	FD	GD	FD	GD	FD	GD
السلوك التدعيمي								
الإنصات			*	*	*	*	*	
المدح				*	*	*	*	
الاستفسار عن المعلومات	*		*	*	*	*	*	
المشاركة فى المعلومات التنظيمية		*	*		*	*	*	
المشاركة فى المعلومات عن الذات						*	*	
حل المشكلات	*		*	*				
البناء العقلانى الرشيد			*	*		*		

	C		S		I		D	
	FD	GD	FD	GD	FD	GD	FD	GD
حث المجموعة والتركيز على الأخلاقيات								
الاندماج فى العمل			منخفض					مرتفع
المناقشة بين العاملين			منخفض		مرتفع			مرتفع
جو العمل الجماعي		منخفض						
إتاحة الفرصة للنمو والتطور			مرتفع					منخفض
مستوى التوتر						مرتفع		
المناخ التنظيمي								
الأخلاقيات			منخفض					
الالتزام								

* دليل على أن الموظفين يرون أن القادة يستخدمون تلك السلوكيات .

GD : الهدف الموجه

FD : الخوف الموجه

السلوك القيادى فى المحتوى الفردى وأسلوب المتحكم المباشر

كما لاحظنا فى جدول (٧ ـ ١) فإن القائد من النموذج النزعى " D " لا يعبر عن أية سلوكيات تدعيمية أو توجيهية فى المواقف التى يحددها الهدف الموجه فيما عدا ما يتعلق بتحديد الطريق تجاه بلوغ الهدف . والقائد من النموذج " D " يهتم بالنتائج ، ونجده يفوض إلى الموظف من الطراز (S4) المزيد من العمل بغض النظر عن درجة المنافسة . فيفضل القائد أن يبدو فى صورة الرائد الذى يرغب فى أن يبدى الآخرون التزامهم بأفكارهم ومحاولة تحسينها . وفى الواقع ، قد نجد بعض الموظفين لا يحبون ممارسة العمل فى أول أيام الأسبوع لأن القائد من النموذج (D) يستغل يوم العطلة بأكمله فى التفكير فى النتائج الإضافية التى يبغى تحقيقها . ومع ذلك ، فالمشكلة تكمن فى أن الموظف عليه إعادة النظر فى قائمة الأعمال الخاصة بالأسبوع الماضى بأول أيام الأسبوع .

السلوك التوجيهى

يهتم القادة من النموذج " D " بالظهور فى صورة مباشرة . فكيفية إتمام العمل ليست أهم من كمية العمل . فالأعمال المتكررة قد تبدو كئيبة بالنسبة للقائد من هذا النوع . فقد نجده يخبر الموظف ويقول له : " إننى لا أهتم بكيفية إتمام العمل ، فما عليك إلا إتمامه" . ونظراً لأن القائد يعرف ما يريده نجد أن الآخرين يرونه رجلاً حاسماً . وأكثر الآراء تؤكد أنه يهتم بتحديد الأهداف .

وتحت الظروف المثيرة للخوف قد يهتم القائد من النموذج " D " بالتركيز على جدول الأعمال وزيادة الفرص التى تسمح بالوصول إلى النتائج ، فهو قادر على تحديد طرق للتقويم . وحتى فى حالة التوتر ، فالقائد من النموذج " D " لا يبدى اهتماماً شديداً بمناقشة كيفية الوصول إلى الغايات . وهذا الضعف فى تحديد الأولويات يسبب اضطراباً بين كل من المدير " D " والموظفين . وبسبب هؤلاء القادة ورغبتهم فى إتمام العديد من المهام الجديدة فقد يحدث ما يشبه الصراع . فإن كان الموظفون يدركون تلك الأولويات الخاصة بالمدير إلا أنهم يصبحون غير قادرين على تحديد ما عليهم القيام به

أولاً . وبذلك فقد لا يدرك الموظفون كيف يمكنهم الربط بين عنصر الوقت والأشياء المراد إتمامها فى هذا الوقت .

السلوك التدعيمي

نلاحظ أولاً أنه لا توجد علاقة واضحة تعبر عن أية روابط فى العمود (GD) الخاص بالهدف الموجه . وذلك يؤكد لنا أن النموذج " D " لا يهتم باستخدام السلوكيات التدعيمية ، ففى حالة ضغط الظروف الشديدة فقط يبدأ القائد من النموذج " D " فى الإنصات والتأييد والبحث عن الأسباب ومشاركة المعلومات حول العمل بالمؤسسة وتبادل المعلومات الشخصية . فتبدو لديهم بعض الحساسية تجاه التدعيم فى حالة الظروف التى تضطرهم لذلك . فنجد القائد يبدأ فى الإنصات لأفكار الموظف واقتراحاته وفى نفس الوقت نجده يؤيد النتائج التى يصل إليها الموظف . وفى الظروف السيئة ، قد يؤيد القائد من النموذج " D " موظفيه ويدرك أنه لا يمكنه العمل بدونهم ، فهو يمتلك المهارات التدعيمية ولكن الأمر يحتاج منه إلى جهد للتعامل بمقتضاها .

ونظراً لأن القائد الذى يمثل النموذج " D " نادراً ما يناقش المشكلات والحلول البديلة مع الموظفين إلا أنه يتجاهل كل ذلك . فحالة الاستقرار لديه تحتاج إلى ضرورة تغييرها . وبسبب عدم اهتمامه بحل المشكلات والبناء العقلى نجد أن الموظفين لا يمكنهم تعلم ما عليهم القيام به وكيفية ذلك . وقد لا يتمكن الموظف من الوصول إلى أية مهارات فنية مما يجعل القائد يسيء تقدير جهوده تجاه أحد الأعمال . وتحت ضغط الظروف يبدأ القائد من النموذج " D " فى التوجه نحو السلوك التدعيمى لأنه سيساعده فى إنجاز أهدافه دون رغبة منه فى إقامة علاقات مع الموظفين .

تفعيل التطور

قد يصبح القائد من النموذج " D " أكثر تمكناً إذا سمح لنفسه بالإنصات لموظفيه فيما يتعلق بحياتهم خارج مؤسسة العمل . وفى الواقع فإنه يعلم كيفية الإنصات إلى الموظفين ولكنه لا يلجأ إلى هذا الأسلوب إلا فى حالة الظروف القصوى .

ويفضل القائد هنا المبادرة بالتصرف دون التركيز على الوسائل المتبعة فى إنجاز الأهداف . فهو قادر على الاستفادة من معرفة كيفية الوصول للنتائج ومع ذلك يلجأ أكثر إلى البحث عن النتائج الواقعية . وقد يكون أحياناً على علم بعدم إمكانية تحقيق رغباته ، ولكنه يطلب المستحيل على الرغم من إمكانية تحقيق ما يساوى المعقول والمتوسط من رغباته . وهذا الأسلوب يضعف من قدرات الموظف بمرور الوقت خاصة عند عدم الاهتمام بالتدريب اللازم لتحقيق تلك النتائج .

السلوك القيادى فى المحتوى الفردى وأسلوب المتكيف المباشر

كما يتضح لنا من خلال شكل (٧ ـ ١) نجد أن السمة الأولى للقيادة تتحدد من خلال السلوك التدعيمى والتى ترتبط بالمتكيف المباشر " I " ، والقائد من نمط المتكيف المباشر " I " يهتم بدور توجيه الموظفين ويجب أن يبادلهم الود والاحترام . وهو يفضل زيادة حجم التفاعل مع كل أنماط الموظفين على مختلف المستويات . فهو يتقبل الآخرين من ناحية القيم اعتقاداً منه بأن الأداء الوظيفى والضعف الإنسانى مترابطان . فالقائد من النموذج " I " يحب أن يشعر الناس بمشاعر طيبة تجاه أنفسهم ولا يوجه اهتمامه نحو مستوى الأداء .

وهو يتعامل مع الآخرين بسهولة ويفضل أن يكون لديه حس الدعابة وأن يكون متحدثاً لبقاً . ونظراً لذلك ولرغبته فى أن يكون محبوباً لدى الآخرين نجده يهتم بمدح الآخرين ، وهو يهتم بكل تصرفاته الخارجية والداخلية حتى يبدو مقبولاً لدى الآخرين بأية حال من الأحوال . وتلك المظاهر والأساليب تمكنه من التحكم فى سلوكه والتعبير عن الاهتمامات وكسب تقبل الآخرين له . ويهتم القائد من هذا النمط بأن يكون مباشراً ومهتماً بالتواصل مع الآخرين ويكتسب تقبلهم له فيما يتعلق بالقضايا الشخصية والعملية . ويحاول الموظفون من النوع القادر على التحكم فى مشاعره وأفكاره استغلال طاقات هذا القائد .

السلوك التوجيهى

قد لا يبدو هذا القائد مستخدماً للسلوك التوجيهى فى أغلب الأحيان من خلال المحتوى الفردى . فقد نجده فى أضيق الحدود يناقش الأهداف ليساعد الموظفين على ملاحظة العلاقة بين العمل وخطط المؤسسة . ونجده لا يهتم كثيراً بتقنيات العمل كما هى الحال بالنسبة للحياة السياسية للمؤسسة .

وتحت الظروف العادية أو القاسية يحتاج القائد من هذا النمط إلى مجهود غير عادى للتخطيط وتحديد الأدوار والأولويات وتحديد جدول الأعمال وتوضيح كيفية إتمام كل شخص لعمله . وتبدو الأعمال الكتابية والتحاليل الوثائقية أكثر صعوبة أمامه لأن كل ما يهمه هو الأفراد فقط دون الاهتمام بالأشياء والتفاصيل . وهو أكثر اهتماماً بقضاء معظم يومه مع الموظفين سواء خارج أو داخل مكان العمل .

السلوك التدعيمى

يهتم القائد من النموذج " I " بتحديد مستوى أداء الموظف داخل المحتوى الفردى من خلال تركيزه على تقديم الدعم . فهو يستخدم السلطة الشخصية عند السعى وراء تحقيق الثقة والاحترام المتبادلين مع الموظف . وهو أكثر اهتماماً بالدعم مع تخفيض استخدام السلوك التوجيهى وهو بذلك يتبع الأسلوب الثالث . فهو قادر على الإنصات لموظفيه على الرغم من كثرة أحاديثه . فهو ينصت إلى أفكار الموظف ليساعده على حل المشكلات .

إن الأمر سهل بالنسبة للقائد من النموذج " I " أن يتشارك مع الآخرين فى المعلومات حول ذاته وحول نظام العمل بالمؤسسة . فهو قادر على تكوين شبكة عمل وبسرعة مما يمكنه من التواصل بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض . وقد يكون ذلك مساعداً له على العمل . ويزيد هذا من مصداقيته لدى الموظفين . والسلوك التدعيمى الوحيد غير المستخدم بالنسبة له هو حل المشكلات . فالأعمال الملة بالنسبة له تتمثل فى تحليل البدائل ، وفحص الحجج والبراهين ، ووضع الخطط التحسينية الجيدة . وهو يفضل ترك التفاصيل لمن يحب التعامل معها . وتحت ضغط الظروف لا

يتغير أى شيء بالنسبة له سوى التقليل من البناء الفعلى والتعامل المفتوح مع الآخرين . ومع ذلك فالإفراط فى التأييد دون الاهتمام بسلوك وأداء الموظف قد يؤدى إلى إهماله .

والقائد من النموذج " I " يستخدم الأسلوب (S3) فى التعامل الفردى . فهو يجد أن استخدام السلوك التوجيهى يضعف طاقاته ، وكلما استخدم السلوك التوجيهى قل استخدامه للسلوك التدعيمى . وهو أكثر تركيزاً على الأفراد دون الأشياء والأفكار والنتائج . وهو يرى أن العمل يبدو أكثر صعوبة عند التعامل مع الموظفين ممن لا يملكون المهارات والكفاءات اللازمة لأداء العمل .

تفعيل التطور

أهم خطوة لتفعيل التطور لديه تتمثل فى إدراكه لعدم تقبله لدى الجميع . والسعى وراء استحسان الآخرين قد لا يخلق إسعاد الجميع . وفى نفس الوقت فالقائد من النموذج " I " قد يستفيد من اهتمامه ببعض القضايا التى تبدو غير عامة ولكن قد تكون فائدتها موجهة للجميع .

وهذا القائد قد يستفيد من مساعدة الموظفين على تحديد الأولويات وجدول الأعمال وطرق التقويم ويحدد كيفية إنجاز النتائج المطلوبة . وقد يركز أيضاً على الاهتمام بتنظيم الروتين اليومى مما يجعله يتخلص من بعض العوامل الخارجية المحفزة . وهو يخصص بعض الوقت لتحديد أهمية الأولويات والعناصر التى تحدد الخطوات أثناء وقت محدد من العمل . وقد يساعده ذلك على التنظيم ويصل به إلى الإحساس بقيمة الوقت الذى يتعامل فيه مع الموظفين .

السلوك القيادى فى المحتوى الفردى وأسلوب المتكيف غير المباشر

كما لاحظنا فى جدول (٧ ـ ١) فإن القائد من النموذج " S " يهتم باستخدام كلا السلوكين التوجيهى والتدعيمى . وهو النمط الوحيد الذى يعبر للموظف عما يريد القيام

به من عمل وكيفية أداء ذلك . ومع ذلك فهو يبدو كمعلم بالنسبة للموظفين الذين يجب عليهم تعلم المهمة جيداً . ويتسم هذا القائد الذى ينتمى للنموذج " S " بالهدوء والمنطق والتدعيم . ويبدو أكثر التزاماً بأسلوبه عند التعامل مع المشكلات وقضايا العمل . وهو يحب من موظفيه التعامل بالأساليب المجربة والمؤكدة النتائج لأن تلك هى الطريقة المثلى للعمل .

السلوك التوجيهي

يفضل القائد من النموذج " S " الارتباط المباشر بالمهمة التى يتعامل معها ويحب أن يرى المشروع عند إنجازه . وكلما كان المشروع عملياً كان أفضل له . وهو يفضل العمل المستقر فى بيئة هادئة تمكنه من تحقيق ما يرمى إليه ويفضل دراسة الموقف والخطط خطوة بخطوة قبل البدء فى العمل .

وعلى الرغم من أن أسلوبه يعتمد على الآخرين إلا أنه لا يمكن أن ينصرف إلى المشكلات التى تهتم بالعلاقات أو يركز عليها . والقائد من النموذج " S " يبدو سهل التعامل ومبتهجاً وأكثر هدوءاً . وهو أكثر مساندة للموظفين ومنطقية معهم . وفى المواقف الصراعية يبدو أكثر اهتماماً بتسوية الخلافات وتقديم الحلول المغايرة لتقليل الاضطرابات والصراعات .

وعند اهتمامه بالأهداف نجده أكثر اهتماماً باستخدام السلوكيات التوجيهية عند تحديد الأهداف وتوضيح كيفية بلوغها للموظفين . وبينما نجد أن تلك السلوكيات التوجيهية تساعد الموظفين على تحقيق التطور إلا أنها لا تبدو مرهقة بسبب عدم التركيز على جدول الأعمال أو ضغوط الأولويات . ويحدد القائد من النموذج " S " نوع المشروع والأهداف المراد تحقيقها وكيفية حدوث ذلك . وتعتمد الوسائل على الخبرات السابقة المجربة والمؤكدة النتائج . ويفضل القائد " S " تقديم الخدمات للآخرين دون الضغط عليهم .

وتحت الظروف العادية يسعى هذا القائد إلى إيجاد بيئة عمل مستقرة وليست تلك البيئة التى تمنع من سرعة إتمام الموظفين للعمل . وفى الظروف الصعبة ينقل القائد

تركيزه من الاهتمام بـ " الأساليب والخطوات " إلى " الاهتمام بالوقت والفريق والنظام المتبع " ويكون السبب فى هذا الانتقال هو ضغوط الظروف عليه . وإذا كان الرئيس يرغب فى إتمام العمل بسرعة أو يرغب فى التغيير سيصبح القائد الذى يمثل النموذج " S " قادراً على ذلك . فعند تغير الظروف نجده يتصرف بأسلوب توجيهى ويبدأ فى التخطيط للعمل المستقبلى وتحديد الأولويات وجدول الأعمال للموظف وتحديد الأدوار . وتخول بعض السلطات التنفيذية اتخاذ القرارات إلى الموظف فى حالة إتمام العمل .

ويرى الموظف هذا السلوك التوجيهى المتحول كضغوط يتعرض إليها القائد ممن هم أعلى منه . ويتعلم كيفية تسوية الأمور ومعالجتها من قائده . ويتسامح الموظف مع هذا التغيير لأن القائد من النموذج " S " مهتم بهم وبالنتائج .

السلوك التدعيمي

لا يتغير القائد من النموذج " S " كثيراً تحت ضغط الظروف عند استخدامه للسلوك التدعيمى . وتتضح طاقاته الطبيعية عندما يلجأ للإنصات والإطراء والبحث عن الأسباب . وبينما نجده لا يكشف كثيراً عن شخصيته إلا أنه يستغرق الكثير من الوقت فى الاهتمام بمشكلات الموظفين سواء المرتبطة بالعمل أو غير المرتبطة به . وعند التعامل مع مشكلات الموظفين نجده يستجيب إليها بصورة عقلانية وغير مباشرة وبطيئة .

وتحت ضغط الظروف يشارك القائد الذى يمثل النموذج " S " بالمزيد من المعلومات عن مؤسسة العمل ويهتم بأن يقدم للموظف المزيد من المعلومات حول السياسات والمبررات المرتبطة ببعض القرارات والعوامل التى قد يكون لها تأثير على المشكلات التى تتم مناقشتها . ومشاركة القائد الذى ينتمى للنموذج " S " بالمعلومات تساعد على التحكم فى الخلافات أثناء الموقف والاستمرار فى تدعيم الموظفين . وهو يهتم بمديح الأفراد الأقل منه مكانة لأن ثقتهم بأنفسهم تبدو قليلة إلى حد ما وعلاقتهم به تبدو علاقة عمل .

ونظرته للمستقبل تنبع من التوسط بين التغير والاستقرار ، وبين العاطفة والعقل ، وبين التدعيم والتوجيه . وتحت ضغط الظروف تبدو حاجته لتقليل الصراعات فى محاولة التوافق مع الآراء . وهو أكثر تعبيراً عن الأسلوب " S3 " (والذى يعبر عن ارتفاع مستوى التدعيم ، وانخفاض مستوى التوجيه) للقادة الذين يمثلون النموذج " S " . وكذلك فهو قادر على استخدام الأسلوب (S2) (الذى يمثل ارتفاع كل من مستوى التوجيه والتدعيم) عند بدء نشوب الصراعات . وقد يواجه مشكلة عند التعامل مع الموظف غير القادر على الأداء ، فيقوم بتخطى بعض الأشياء من أجل الاحتفاظ بحالة الهدوء .

تفعيل التطور

التعبير عن قمة التطور بالنسبة للقائد من النموذج " S " يتمثل فى محاولة تجنب الصراعات الممكنة . فأسلوبه هو تجنب الدخول فى صراعات مع الرغبة فى الإحساس بالاستقرار . وبذلك فالتحدى يكمن فى تغيير المواقف غير الفعالة . والمشكلات عادة لا تنتهى بمجرد انتظار انقضائها من تلقاء نفسها . فعليه حينئذ اتخاذ القرارات وتحديد الأساليب الجديدة . وعليه أيضاً مواجهة التغير والصراع بتفاؤل مع التركيز على المهارات المطلوبة فى مثل هذه الحالات .

السلوك القيادى فى المحتوى الفردى وأسلوب المتحكم غير المباشر

إن القائد من نمط المتحكم غير المباشر (C) يهتم بأن تبدو سلوكياته القيادية أكثر ميلاً للسلوك القيادى كما هو موضح فى شكل (٧ - ١) . ونزعاته قد تبدو من خلال إحساس الموظف بافتقاره إلى التدعيم . وهو يفضل استخدام أسلوب العمل المنظم العملى المرتب . فمن خلاله يمكن تقليل الضغوط والصراعات باستخدام أسلوب اتخاذ القرارات والتخطيط والتفاعل العملى . وهو قادر على تجنب السلوك الصراعى مع الذات والآخرين ، فهو يقوم بالسيطرة على عواطفه ويحب من الآخرين القيام بنفس الشيء .

ويحب النمط " C " من القادة الاهتمام بالقضايا الفنية والأفكار أكثر من الاهتمام بمشاكل الموظفين . وقد يبدو الأسلوب الرادع مع الآخرين دون تحديد سبب واضح بالنسبة لهم فى منزلة القذف والشتائم . فالموظف العاطفى قد يتجنبه تماماً . ويجد هذا القائد من السهل له أن يعمل مع من يفضل الأساليب البنائية ويعبر عن التفكير الإدراكى . وهو يحكم على قدرات الآخرين من خلال قدرته على التحليل والتعبير عن نفسه بشكل منطقى .

ويعبر القائد الذى ينتمى للنموذج " C " عن اهتمامه بأداء الأعمال بشكل صحيح حسبما تقتضى القواعد والسياسات . وهو يركز على الدقة والجودة فى كل ما يقوم به لتقليل أوجه الانتقاد إليه . وهذا الإحساس بالذات يرتبط بجودة العمل وأسلوب الموظفين المتبع معه . فهو يعتقد أنه قادر على زيادة قيمة النتائج من خلال التحليل والتخطيط وتحديد الأساليب والتركيز على التفاصيل .

السلوك التوجيهى

يهتم القائد الذى ينتمى للنموذج " C " باستخدام معظم السلوكيات التوجيهية التى يتم التعبير عنها من خلال القيادة الموقفية من الطراز الثانى . فهو يتفق على أهمية التخطيط وتحديد الأولويات وتوضيح الأدوار بالنسبة للموظف وتحديد جدول الأعمال والطرق المستخدمة للحكم على العمل كماً وكيفاً .

ويهتم القائد الذى ينتمى للنموذج " C " أيضاً بالتركيز على صغائر الأمور والأساليب والنظم التى تحدد العوائق والحواجز والتوقعات . فهو لا يهتم بتحديد الهدف أو تقديم الصورة العامة المنطقية التى يحتاجها الموظف لفهم سبب أدائه للمهام على هذا النحو . فهو لا يضيع المزيد من الوقت فى توضيح ذلك للموظف ويعتقد أنه قادر على إتمام العمل بمجرد قراءة الكتيبات واتباع الطرق المذكورة ودراسة الفنيات . وهو يفضل قضاء الوقت فى تقييم النتائج بدلاً من التوجيه للوصول إلى النتائج المرجوة . ويفضل اللجوء إلى أساليب التدريب وقراءة الكتيبات التى يستخدمها الموظفون .

وتحت ضغط الظروف يضطر إلى تحديد الأهداف مع الموظفين وتقديم الصورة العامة والمعلومات التى يحتاج إليها الموظفون لبلوغ الأهداف . ويرى الموظف هذا الأسلوب العقلانى كمبرر للقواعد والأساليب المستخدمة . وتحت ضغط الظروف لا تتغير السلوكيات التوجيهية كثيراً بالنسبة للقائد الذى يمثل النموذج " C " على الرغم من حذره وقلقه الشديدين . وهو يهتم بأن يكون محباً للخلاف والجدل ويميل إلى الإفراط فى تحليل الأفراد والمهام .

السلوك التدعيمى

يبدو السلوك التدعيمى للقائد الذى يمثل النموذج " C " محدوداً للغاية بغض النظر عن مشاركته المعلومات حول المؤسسة ونظمها . وهو يفضل عدم التعبير عن مشاعره ـ سواء لفظياً أو غير لفظى ـ فيما يخص الآخرين . وهو يتحكم فى تدفق عواطفه ويتوقع من الآخرين القيام بنفس الشيء . وهو يعتقد أن المنطق والتحليل يتحكمان فى العلاقة بين القائد والموظف . ويحتاج إلى طاقة غير عادية ليبدى تدعيمه للآخرين .

وتحت أسوأ الظروف نجده يطلب من الموظف إبداء اقتراحاته . ويبدو هذا الطلب مرتبطاً بالمهمة فقط دون ارتباطه بالشئون الشخصية . وهو أيضاً يهتم بدراسة المشكلات أكثر عند التعرض للضغوط ويقضى المزيد من الوقت فى فحص البدائل والنتائج . وهذا الأسلوب لحل المشكلات مع الموظف قد يعزز من أسلوبه التحليلى للأمور الأكثر قلقاً " وتوتراً " . ومع غياب المديح والتعامل المفتوح والإنصات تبدو أساليبه لحل المشكلات كما لو كانت أساليب تحذيرية أو تحكمية بدلاً من أن تتخذ شكل السلوك التدعيمى .

ونظراً لأن القائد الذى يمثل النموذج " C " يفضل أن يكون مرشداً للآخرين فهو يهتم بأن يسهل العمل على الموظف الذى يرغب فى التعلم . ويشعر هذا الموظف بالحماس للعمل ولكن مع القليل من المهارات . ويهتم القائد من النموذج " C " باستخدام الأساليب القيادية " S1 " و" S4 " . وتركيزه يناسب الإدارة والتحكم فى قيمة العمل والنظم فى المواقف الأكثر تعقيداً من خلال جدول العمل الطويل مثل

البحث والتنمية الوظيفية . وبسبب هذه الاستجابة العاطفية المحكمة قد لا يبدو هذا القائد معبراً عن تدعيم الموظفين .

تفعيل التطور

من أكثر الأمور التى تعبر عن تفعيل التطور لدى القائد الذى يمثل النموذج " C " هى إدراك وتوجيه مشاعره الخاصة . فبعد أن يشعر بأن الآخرين قد أدركوا مشاعره ، وعواطفه ، يبدأ القائد من النموذج " C " بأن يسمح لمن يتعاملون معه باستكشاف مشاعره لأنه يعبر عنها من خلال المواقف بشكل يتلاءم مع الموقف .

إن القائد الذى ينتمى للنموذج " C " لابد أن يتوصل إلى كيفية الحصول على السعادة والراحة من خلال أيام العمل . والمسألة ليست هى أن هؤلاء القادة لا يشعرون بالراحة والعاطفة وإنما المسألة هى فعالية هذه العاطفة لديهم وإظهارها للآخرين مما يجعل الآخرين يتعرفون على مشاعرهم أيضاً ويعبرون عنها .

القيم وسلوكيات القيادة

تعد القيم هى المفتاح الذى يساعد القادة على توسيع فهمهم لكيفية القيادة . ويفشل معظم القادة فى فهم الأثر الفعال والطاقة التى تأتى من دافعية القيم الشخصية والقيم التنظيمية . ولابد أن يعكس القادة ـ من خلال أفعالهم وأقوالهم ـ القيم العامة التى تحيا فى قلوبهم وقلوب تابعيهم . ولابد أن يقتنع التابعون لهؤلاء القادة بأن هؤلاء القادة هم من سيحقق لهم أحلامهم ويمكنهم الاعتماد عليهم فى ذلك ، بل ويذكرونهم بتلك الأحلام عندما ينسون .

ويؤكد البحث الذى تم تلخيصه فى الجدول (٧-٢) فى صفحة ٢٧٢ أن قيم القائد توجه الطريق للتابعين لمعرفة قيمهم التنظيمية . وكما سنرى فى جدول (٧-٢) فإن كل النقاط العديدة التالية يمكن تحقيقها . أولاً : إن إدراك التابعين لسلوكيات القائد الإيجابية والمباشرة لا ترتبط مع وجهات نظر القائد أو قيمه . ثانياً : إن الشخصية الظاهرية للقائد تنعكس من خلال الأساس القيمى له . ثالثاً : إن وجهة

النظر التقليدية تبدو وكأنها معتمدة على الطريقة التنظيمية فى القيادة . وأخيراً : فإن إدراك التابعين للأخلاقيات يرتبط بشدة مع قيم وآراء القادة .

قيم القائد وملاحظات الموظفين وإدراكهم لسلوكيات القائد

كما سترى ملاحظات الآخرين فى العمود " OP " ، يمكنك أن ترى أن هناك ارتباطات قليلة جداً بين وجهات النظر وبين استخدام السلوكيات المباشرة والإيجابية فيما عدا وجهة النظر المركبة .

إن غياب الارتباط يعنى أن النزعة ـ وليس القيم ـ هى التى توضح الطريق الذى يسلكه القائد فى مختلف المواقف القيادية . كما رأينا فى جدول (٧-١) فإن هناك ٤٩ علاقة واضحة (ملاحظات الموظفين) بين نماذج " DISC " وبين السلوكيات الإيجابية المباشرة . وكما هو موضح فى جدول (٧-٢) هناك فقط ٩ علاقات واضحة (ملاحظات الموظفين) بين وجهات النظر (القيم) وبين السلوكيات الإيجابية المباشرة . ويمكن أن نقول إن النزعة تؤثر بشكل كبير على الطريقة التى يتصرف بها القادة . فعلى سبيل المثال : يبدو أن النزعة تحدد كيفية تحديد القائد للأهداف وهو الشيء الوحيد الذى لا تقوم به القيم أو حتى وجهات النظر .

يوضح جدول (٧-٢) أن الموظفين يكونون تقليديين فى عدم استخدامهم لسلوكيات التخطيط ، ووسطيين فى إظهارهم لكيفية أدائهم لمهامهم ، واعتراضيين فى عدم اتباع واستخدام بعض السلوكيات المعينة لدى القائد .

جدول (٧ – ٢) القيم ووجهات النظر وسلوكيات القائد من خلال المحتوى الفردى

(SP): إدراك القائد الذاتى لسلوكه
(OP): إدراك الآخرين لسلوك القائد

	التقليدى		الوسطى		الاعتراضي		المركب	
	OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP
السلوك التوجيهي								
تحديد الأهداف			*					
التخطيط		++	*					++
الأولويات								++
الأدوار								
جدول الأعمال					*			++
طريقة التقويم					*			
توضيح الوسائل (مساعدة الموظفين على أداء المهام)			*	X	*			

	التقليدى		الوسطى		الاعتراضي		المركب	
	OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP
السلوك التدعيمي								
الإنصات			*				*	X
المدح			*		*			
الاستفسار عن المدخلات								X
المشاركة فى المعلومات التنظيمية								
المشاركة فى المعلومات عن الذات			*		*			X
حل المشكلات								
البناء العقلانى الرشيد			*					X

	التقليدى		الوسطى		الاعتراضي		المركب	
	SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP
تحفيز المجموعة ورفع المعنويات								
الاندماج فى العمل				منخفض		منخفض		
المنافسة بين العاملين				منخفض		منخفض	عالى	عالى
جو العمل الجماعي				منخفض		منخفض	عالى	
إتاحة الفرصة للنمو والتطور	عالى					منخفض		
تقليل مستوى التوتر								
خلق المناخ التنظيمي							عالى	عالى
رفع المعنويات			عالى			منخفض		
الالتزام			عالى		عالى	منخفض	عالى	

* تعبر عن أن القادة يرون أنفسهم وكأنهم يستخدمون تلك السلوكيات

X تعبر عن أن الموظفين يرون أن القادة يستخدمون تلك السلوكيات

** تعبر عن أن الموظفين لا يرون القادة يستخدمون تلك السلوكيات

ووجهة النظر الوحيدة التى يظهر فيها تأثر الموظفين بسلوكيات القائد هى وجهة النظر المركبة . إن الأساس القيمى لوجهة النظر المركبة ينتج عنه إدراك الموظفين للقائد وملاحظتهم عليه فى عدم استخدام السلوك الموجه أو التخطيط أو استخدام جداول الأعمال المؤكدة . ويبدو أن الشخص الذى يتبع وجهة النظر المركبة هو الشخص الذى يتسم بالاستماع للآخرين والذى يسأل عن المدخلات ويشارك فى المعلومات عن الذات ويُكون بناء عقلانياً فى النهاية . ووجهة النظر المركبة تؤثر بالفعل على سلوك القائد والذى ينتج عنه إما أن يكون القائد متأثراً بنزعاته أو متأثراً بقيمه . وعن طريق إعطاء الأولوية للقيم الشخصية والعدالة الداخلية تسعى وجهة النظر المركبة إلى الإصغاء للآخرين والحث على العمل الجماعى .

الشخصية الظاهرية ووجهة النظر الخاصة بالقيم

كما تم التطرق للإدراك الذاتى (العمود SP) فى ضوء إدراك الآخرين (العمود OP) يمكنك أن ترى أن هناك نقاطاً متعددة لوجهات النظر تظهر فيما يتعلق بكيفية رؤية القادة لسلوكياتهم وتصرفاتهم وبين الملاحظات الفعلية التى يأخذها الموظفون عليهم .

إن الشخصية الظاهرية للنموذج الوسطى والاعتراضى هى بالفعل مثيرة للاهتمام . أما وجهة النظر " الوسطية " فتبدو كأن القائد يدرك نفسه وهو يستخدم سلوكيات تحديد الأهداف والتخطيط ومساعدة الموظف على أداء مهام معينة . ولا تؤكد ملاحظات الموظفين على استخدام القادة لسلوكيات تحديد الأهداف والتخطيط ولكنها تؤكد على مساعدتهم على أداء بعض المهام . وتوضح وجهة النظر الوسطية أن القائد **يعتقد** أنه يمارس سلوكيات الاستماع والمدح والمشاركة فى المعلومات عن الذات ولكننا لا نجد أياً من هذه السلوكيات تم التأكيد عليه من خلال ملاحظات الموظفين .

وتذكر أن وجهة النظر " الوسطية " تستمتع بالغايات والقيم الاجتماعية . إن القائد الذى يتمتع بوجهة نظر وسطية يمكن أن يضل تفكيره بسهولة باعتقاده أن الوسائل والقيم الاجتماعية تعمل كوسائل تدعيم ولكن هذا لا يحدث فى الحالات الفعلية .

الشخصية الظاهرية - وهي الشخصية التى يظهرها القائد - تضع فى اعتبارها الوسائل الاجتماعية فى المقدمة أولاً . ولكن الموظفين لا يرون هذا لأنهم يرون أن القائد تحركه فى النهاية غاياته . ويمكن اعتبار هذه القيم " وسطية " لأننا لا نعلم ما إذا كان القائد سيتصرف فى أى موقف تبعاً لغاياته أم تبعاً للوسائل المتاحة أمامه . والقادة الذين يعتنقون وجهة النظر الوسطية لا يربطون بين قيمهم وبين الطريقة التى يتصرفون بها . والشخصية الظاهرية التى يريدون إظهارها للآخرين تبدو وكأنها مختلفة عما بداخلهم .

والقادة الذين يعتنقون وجهة النظر الاعتراضية يخدعون أنفسهم أحياناً . فهم يرون أنفسهم وكأنهم يستخدمون سلوكيات مباشرة مثل وضع جداول الأعمال وتحديد الطرق وتقويم ومساعدة الموظف على القيام بمهمة ما . وهذا أمر لم يتم تأكيده من قبل الموظفين . والقادة الاعتراضيون يدركون أنهم يستخدمون سلوكيات الإطراء ومشاركة المعلومات حول الذات . أيضاً لم يتم تأكيد تلك السلوكيات من قبل ملاحظات الموظفين على رؤسائهم . والقادة الاعتراضيون مثلهم مثل القادة الوسطيين يعتقدون أن قيمهم هى التى توجه سلوكياتهم فى القيادة ولكن هذا أيضاً لا يراه الموظفون فيهم .

إن الشخصية الظاهرية المركبة تبدو وكأن القيم هى التى تدفعها وتوجهها . وهذا على عكس الشخصية التقليدية والوسطية والاعتراضية (ربما تحتاج إلى مراجعة وصف وجهة نظر الشخصية المركبة الموجودة فى صفحة ١٦٧ فى الفصل الرابع) . ويبدو أن قيم التوحد فى الغايات الخاصة بالشخصية المركبة وقيم المنطق والعدل والوسائل الخاصة بهذه الشخصية أيضاً تتلاءم مع طريقة القيادة وترتبط بها . وهذه الملاحظات يؤكد عليها المرءوسون تجاه قادتهم . والشىء المثير هو أن القادة لا يدركون أنهم يفعلون ذلك ، إلا فى حالة ملاحظتهم لسلوكياتهم .

وجهة النظر التقليدية

من النتائج المنطقية المؤكدة أن القائد التقليدى لا يظهر أية علاقات ذاتية أو علاقات بين سلوكياته وبين الآخرين . وبغض النظر عن الحقيقة التى تقول إن

الموظفين يرون القائد التقليدى لا يستخدم سلوكيات التخطيط فإنه لا توجد علاقة تربط بين ملاحظات الموظفين وبين الأساس الخاص بالقيم للقائد . أيضاً لا توجد علاقة بين إدراك القائد الذاتى لنفسه وبين الأساس الخاص بالقيم .

إن عدم وجود علاقة بين الأساس الخاص بالقيم الذاتية وملاحظات الموظفين يتضح من خلال بناء القادة التقليديين لقيمهم من خلال اهتمامات المجموعة التى ينتمون إليها . ولقد أثبتت الأبحاث أن القائد التقليدى يقوم بدعم وتأييد طريقة الإدارة والقيادة التابعة للمؤسسة التى يعملون لصالحها . وعندما تم إجراء مزيد من التحليلات الإضافية ، وجد أن هناك علاقات قوية بين القائد والموظفين . وبينما كانت العلاقة مختلفة فى حالة القائد التقليدى لم يكن هذا ملحوظاً بالنسبة لبقية وجهات النظر الثلاث الأخرى (الوسطية ، والاعتراضية ، والمركبة) . وبمعنى آخر يمكن القول إن التعدد فى العلاقات التى تربط بين ملاحظات الموظفين وبين قيم القادة التقليديين يرجع إلى الاختلافات بين المؤسسات التابعين لها .

يلجأ القادة التقليديون إلى استخدام سلوكيات القائد المحببة والمفضلة لدى الشركة التى يعملون بها . وهذا يقتضى أنه إذا كانت الشركة لديها مجموعة من الممارسات الإدارية غير الملائمة فسيقوم القائد التقليدى بالاعتراض عليها علانية . والعكس صحيح ، فإذا كان لدى الشركة مجموعة من الممارسات غير الملائمة تجاه الموظفين فإن القائد التقليدى سيقوم بتدعيمها بوضوح .

المعنويات وقيم القائد

إن أهم النتائج التى ظهرت من خلال البحث هى أن قيم القائد ووجهات نظره لها تأثير كبير على وجهات نظر الموظفين ودافعيتهم ومعنوياتهم أكثر من التأثير الذى تحدثه نزعات القائد عليهم . وكما هو موضح فى جدول (٧ ـ ١) فإننا نجد أن النزعة ترتبط ـ إلى حد ما ـ بملاحظات الموظفين فيما يتعلق بجو العمل الجماعى وفرص النمو والترقى فى الشركة ودرجة التوتر والالتزام تجاه الشركة . وتعد هذه الارتباطات قليلة بالمقارنة بعدد الارتباطات التى وجدت مع القيم وسلوكيات القادة

(جدول ٧-٢) . وتذكر أن جدول (٧-١) وجدول (٧-٢) يقارنان ملاحظات الموظفين فيما يتعلق باستخدام القائد للسلوكيات المباشرة والتدعيم بالرغم من أننا أضفنا فى جدول (٧-٢) الإدراك الذاتى للقائد وإدراك القائد الذاتى لسلوكه . وعند المقارنة بين جدولى (٧-٢) و (٧-١) استخدم العمود (OP) فى جدول (٧-٢) للمقارنة بينه وبين جدول (٧-١) .

هناك عدد كبير من الروابط بين أنظمة القيم لدى القائد وبين ملاحظات الموظفين لدافعية الشركة والمعنويات ، وهذا العدد من الروابط يزيد على عدد الروابط الموجودة بين نزعة القائد وبين معنويات الشركة . وبينما لا تتنبأ القيم الشخصية للقائد بسلوكياته فهى من الممكن أن تنبئنا بمعنوياته ودافعيته . وهناك نقطة أخرى يجب لفت النظر إليها وهى أن معنويات الموظف ودافعيته لا تعتمد بالضرورة على سلوكيات القائد .

وجهة النظر الاعتراضية ومعنويات الموظفين

كما هو موضح فى جدول (٧-٢) نرى أن القائد الذى يعتنق وجهة نظر اعتراضية يكون لديه العديد من الموظفين الذى يفتقرون إلى وجود الدافعية لديهم . وتذكر دائماً أن القادة الاعتراضيين لديهم قيم تتعلق بالغايات والوسائل الشخصية .

وكما وضحت النسبة والمعدلات المنخفضة ، فإن الموظفين الذين يعملون مع قائد من النوع الاعتراضى لا يحبون أن يروا بين العاملين روح المنافسة ولا يحبون العمل فى جو جماعى ولا يؤمنون بوجود فرص للترقى الوظيفى . فمن الواضح أنهم لا يشعرون بالسعادة من خلال بيئة العمل ، كما وضح ذلك من خلال المعنويات المنخفضة وهم أيضاً لا يشعرون بكثير من الالتزام لاستمرار العمل مع المؤسسة . ونحن لا نجد تلك الصفات فى الموظفين الذين يعملون مع القادة التقليديين أو المركبين ، ويمكن أن نقول إن القائد الذى يحمل وجهة نظر وسطية أو اعتراضية يمكن أن يكون مبدعاً وخلاقاً ولكن بيئة العمل تكون بيئة سامة بالنسبة للموظفين .

وإذا كنت قائداً يتبنى وجهة نظر اعتراضية ، فيجب عليك أن تهتم بأثر قيمك على دافعية ومعنويات موظفيك . فقد تميل إلى الاهتمام بأهدافك الشخصية ، وتهتم كثيراً بحريتك الشخصية ، وهذا قد يجعل موظفيك يسلكون نفس النهج . إن الحالة المزاجية للموظفين الذين يتبعونك سوف تتراوح بين التحدى الجرىء وبين المقاومة السلبية . ويمكنك أيضاً أن تجبرهم على العمل ولكن هذا الأسلوب ليس هو الأسلوب الفعال في القيادة . يمكنك أيضاً فى النهاية أن تحاول تغيير وجهة نظرك وتوجيهها الوجهة الصحيحة .

وجهة النظر الوسطية ومعنويات الموظفين

كما يتضح من خلال جدول رقم (٧-٢) فإنه إذا كانت لديك وجهة نظر وسطية فمن غير المحتمل أن تظهر شخصيتك ما تتوقعه . فسوف تضلل نفسك باعتقادك أن قيمك فيما يتعلق باعتناقك العديد من وجهات النظر ستجعل الآخرين يكونون فكرة إيجابية عنك . إن القيم المتعلقة بالوسائل الخاصة بالتطور الشخصى والمساواة والتعاون وأيضاً القيم المتعلقة بالغايات من القدرة على التعبير عن الذات والشعور بالسعادة لا تنتج بالضرورة موظفين محفزين بشكل إيجابى ملتفين حولك .

وسرعان ما يستخدم الموظفون الوسائل التى يستخدمها قادتهم . وقد يعتقدون أن القائد ينظر إلى الأشخاص كوسائل تخدم هدفاً معنياً - سواء للحصول منهم على معلومات أو لأداء مهام معينة . إن الموظفين الذين يعملون مع قائد ممن يعتنق قيماً " وسطية " لا نراهم مندمجين فى العمل الذى يقومون به ولا يتمتعون بروح المنافسة ولا يشعرون بجو العمل الجماعى فى الشركة .

وبسبب إصرار القادة الوسطيين على جمع العديد من المعلومات قبل اتخاذ أى قرار نجد أنهم غالباً ما يؤخرون اتخاذ هذا القرار أو يغيرونه . فإنهم تنقصهم الشجاعة على اتخاذ قرارات حاسمة فى القضايا المهمة . فليس بإمكانهم مواجهة الواقع ومن ثم فلا تشعر بوجودهم عند مناقشة القضايا المهمة .

فهم دائماً ما يريدون أن تكون اختياراتهم متعددة ومفتوحة وبينها تناغم ، وهم أيضاً يريدون إشباع حاجاتهم واهتماماتهم الشخصية الخاصة ؛ فهم دائماً ما يستفسرون عن الأشياء التى تخصهم كأفراد وليس كجماعات وهذا يجعلهم يفقدون ثقة واحترام موظفيهم ، وهذا بدوره يسبب عدم الالتزام والفشل ومن ثم التوتر .

وإذا اعتنقت أنت وجهة النظر الوسطية فستشعر بأنك غير مفهوم من قبل الآخرين ، فقد يراك الآخرون والموظفون شخصاً عادلاً ومناسباً لهم ولكن هذا لا يجعلهم بالضرورة يحترمونك أو يعجبون بك كقائد لهم . وعندما يحاول الموظفون التصرف فى ضوء إطار عمل واضح ومحدد وفى ضوء قيم واضحة بهدف اتخاذ قرار ما فى العمل بينما أنت ـ كقائد ـ تعمل فى ضوء العديد من القيم المختلفة دون الثبات على إحداها ، هنا سيصبح موظفوك مقيدين . وقد تقل مصداقية القائد بسبب عدم وجود سلوكيات قيادية فعالة وعدم وضوح الأهداف التى يرجى من الموظفين تحقيقها وعدم وجود توجيه فعال .

ويجب على هؤلاء القادة ممن يعتنقون قيماً وسطية أن يعتمدوا على ركيزة ما لديهم من خبرات سابقة ومن تعلم سابق والتزام بالأساسيات . راجع الفصل الرابع صفحة ١٦٢ للتعرف على خطوات التطور الخاصة بهذا النوع من القادة . ويجب عليهم أن يحاولوا بناء رؤيتهم التنظيمية وبعد ذلك يجب عليهم أن يقيموا الهدف من القيم التنظيمية التى وضعوها . يجب عليهم أيضاً أن يتخذوا القرارات بطريقة أسرع . وأخيراً يجب عليهم أن يستفيدوا من نصائح الآخرين ممن يعملون معهم وينتمون إلى أساس مختلف من القيم ووجهات النظر .

وجهة النظر المركبة ومعنويات الموظفين

يتضح بعد المقارنة بين إدراك القائد الذاتى لسلوكه فى المنظور المركب وإدراك موظفيه له وملاحظاتهم عليه من خلال جدول (٧-٢) أن هؤلاء القادة يستخدمون الكثير من سلوكيات القادة أكثر مما يشعرون باستخدامه وأكثر مما يجب عليهم استخدامه . فإذا كنت من هذا النوع من القادة المركبين فسوف يراك الموظفون شخصاً لا

يتبع خطة معينة ولا يضع مجموعة من الأولويات أو حتى لا يؤكد بعض النقاط المهمة ، وسيراك الموظفون شخصاً ينصت للآخرين ويسألهم عن آرائهم ويشارك المعلومات عن ذاته . وكل تلك الصفات والسلوكيات ستؤثر على الموظفين بالإيجاب وعلى إدراكهم للمناخ التنظيمي وروح المشاركة بين العاملين .

وهناك تحليل آخر يوضح أن " القادة الوسطيين " يمكن اعتبارهم أشخاصاً ينصتون ويشاركون المعلومات عن ذاتهم ، ولكن التأثير على الموظفين وإدراكهم لمعنويات ودافعية الجماعة سوف يكون بالضرورة مختلفاً . إن أساس القيمة المركبة يهدف إلى خلق إدراك إيجابي لدى الموظفين فيما يتعلق بالمؤسسة . وكقائد من هذا النوع المركب فسوف تحتاج إلى معرفة مدى تأثر سلوكياتك بقيمك ومن ثم سيتجه موظفوك إلى تكوين اتجاه إيجابي نحو المناخ التنظيمي للشركة . وتتجه قيمك المتعلقة بالغايات والوسائل إلى إحداث نوع من الدافعية الإيجابية لدى الموظفين الذين يتبعونك .

نهاية البداية

كما رأيت من خلال النماذج والبحث المعروض أن القيادة الجيدة تبدأ من التوفيق بين الذات والآخرين . إن النزعة ووجهة النظر التي تعتنقها تُكون كفاءتك وقدراتك على فهم البيئة التي تقودها وعلى معرفتك للطريقة التي يجب أن تتصرف بها والتي قد تعتمد في بعض الأحيان على الموقف ذاته . وهناك نزعات ووجهات نظر معينة تكون أكثر فعالية من غيرها .

وسيظل السؤال القائم هو : هل أنت مستعد وقادر على أن تكون أكثر تكيفاً مع الآخرين ؟ هل أنت على استعداد لاستخدام سلوكيات غير تقليدية وغير معتادة لمجرد أنها تتلاءم مع الموقف ؟ هل أنت قادر على استيعاب جميع أوجه شخصيتك ؟! هل أنت قادر على التغير والتغيير ؟! هل أنت مستعد وقادر على تطبيق ممارسات القيادة والإدارة التي تم وصفها في هذا الكتاب ؟!

الخاتمة

نعم ، وبالفعل نحن لم نقم بتطوير موضوع الملامح الظاهرية للشخصية ضد السمات الداخلية للشخصية ، ولكننا نأمل أن نعرف ونلاحظ الملامح الظاهرية لشخصية القادة . ومعالجتنا للشخصية تؤكد علاقتها بسلوك القادة .

وفى هذه الخاتمة سنتوجه لتوضيح بعض القضايا المهمة المتعلقة بالشخصية وملامحها . ولقد تمت ملاحظة مختلف الشخصيات من خلال مختلف القادة وبالطبع يختلف مفهوم الشخصية عن مفهوم العادة والهدف والخوف والقيم ومكونات الشخصية بشكل عام .

معنى الشخصية

إن كلمة " الأخلاقيات " فى حضارتنا يأتى أصلها من الكلمة الإغريقية " المثل " وهى تعنى الشخصية . وأحد الأبعاد المهمة فى الشخصية هو الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والجماعة أو العلاقة بين الأفراد والمجتمع . إن قواعد المجتمع وأخلاقياته هى التى تضع وتحدد الظروف المتعلقة بالقيم والأداء وسلوك الأفراد داخل هذا المجتمع . وبما أن الشخصية هى مصطلح اجتماعى بطبيعته ، فيجب أن نفهم العلاقة بين الأفراد ومتطلبات المجتمع فى ضوء التصرف بشكل أخلاقى . ويمكن التعبير عن شخصية الفرد " كسلوك " ونتاج لعلاقة الفرد بالمجتمع وقواعده ومعاييره .

تعريف الشخصية

بينما تعد الشخصية نتاجاً للسلوك الإنسانى مرتبطاً بالنزعات والقيم ، فهى تعد بشكل أكبر نتاجاً لقيم الفرد أكثر منها لنزعاته . وفى الواقع ، نحن نؤمن بأن الشخصية هى التعبير المؤكد لقيم الفرد فى ضوء توقعات المجتمع ومعاييره ، وهى **التصرف الفردى أو الجماعى ـ على مر الوقت ـ تجاه موقف إنسانى ما فى بيئة ما حيث يواجه الأفراد مختلف الصعاب والعراقيل ويحاولون حلها وتخطيها .**

وهناك أوجه متعددة لهذا التعريف وأهمها مكونات الرؤية الإنسانية . ونحن نقصد بالرؤية الإنسانية الرؤية التي تتضمن الالتزام العقلي والعاطفي بين العلاقات الإنسانية . ولا تتضمن المساواة أن يكون هناك تكافؤ في الفرص فقط بل أيضاً لابد وأن تكون هناك عدالة وهي تتضمن الغايات الاجتماعية والوسائل الاجتماعية أيضاً . والمساواة تعني أن ما نقوم بعمله لأنفسنا نعمله أيضاً للآخرين .

فعلى سبيل المثال : انظر إلى القيم التي يعتنقها كل من " مهاتما غاندى " و " الأم تريزا " و " إبراهام لنكولن " و " سوزان بي أنتوني " و " مارتن لوثر كنج الأب " و " ألبرت شيفتزر " . انظر إلى رؤياهم وفكر فيها ولا تحاول معرفة نزعاتهم ولكن تذكر القيم التي اعتنقوها . وقارن قيمهم ورؤياهم بقيم " أدولف هتلر " ، أو " صدام حسين " أو " جوزيف ستالين " . أين هي المساواة هنا ؟ أين العلاقة بين المرء ونفسه وبين الآخرين ؟ أين العدل في التعامل مع الآخرين ؟ أين ممارسات القيادة الفعالة التي يتمتع بها هؤلاء؟

وكقائد عامل وفعال ، ستشعر بما ترمي إليه هذه الأسئلة ، ونحن نريد أن نوجه اهتمامك نحو الرؤية الإنسانية محاولين أن نساعدك على فهمها . فما هو نوع الصفات الإنسانية التي تتسم بها قيادتك والتي يتسم بها أسلوبك في القيادة ؟ ما هو نوع المساواة في المؤسسة التي تعمل لصالحها فيما يتعلق بالخطط والأهداف والسياسات والإجراءات ؟ هل تابعوك هم من مواطني الدرجتين الثانية والثالثة في مؤسستك ؟ إلى ماذا يرمي العمل في مؤسستك ؟ هل يُجبر أعضاء المؤسسة لديك على اعتناق رؤية إنسانية معينة ؟ ما هي روح المساواة التي تبعثها بين الأفراد لتصحيح العلاقات الإنسانية بينهم ؟

جوهرياً : إن الشخصية هي أن تعمل الشيء الطيب للآخرين بدلاً من أن تعمل لهم الشيء السيئ سواء أكنت تقصد أم لا ، وهو بعد من أبعاد الشخصية الذي ـ بمرور الوقت ـ لم يعد المجتمع يهتم به . والأشخاص الذين يتمتعون بمثل هذه السمات الشخصية يحوزون احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم . وهذا يتضمن مبدأ أساسياً وجوهرياً وهو غير محدد بالمواقف المختلفة أو الأدوار أو القرارات . وهذه السمة وهذا

المبدأ يعتبران جزءاً أساسياً من شخصية القادة أنفسهم فنجدهم يعرفون أنفسهم ويوجهونها أمام أنفسهم وأمام الآخرين . والشخصية هى الوحدة التى ينتج عنها القيادة الفعالة التى تتميز بوجود وتوافق بين الذات والآخرين .

إن مفهوم المساواة فى العمل وفى الشركات التجارية لا يمكن التطرق إليه بسهولة فهناك من يقومون بوظيفة معقولة وعادية . ولكن خلق وتحقيق شركة تتسم بالعدل هو شيء غير هين ، فهو يتطلب نوعاً معيناً من التفكير . فالمساواة تتطلب التحلى بمواصفات الطبقة الوسطى إلى أن تنتهى مسألة الطبقية وتتغير الأمور للأفضل . وهى تتطلب توضيح الهدف الاجتماعى من الشركة وليس الهدف المادى منها . والمساواة تعنى المشاركة فى الثروة والأوضاع الاجتماعية والقوة وتكافؤ الفرص حتى يعمل جميع الموظفين فى جو تنافسى حقيقى ومريح .

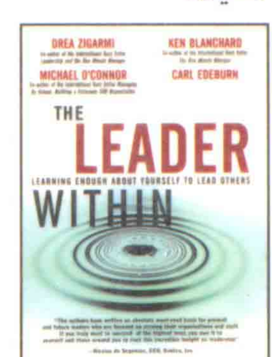
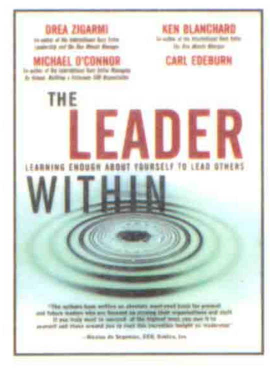
الشخصية على المستوى الشخصي

وهنا نقوم بتعريف الشخصية على المستوى التنظيمى عن طريق القول إن هناك دائماً بعداً أخلاقياً للأفعال القيادية . ويمكن أن يكون ذلك غير واضح مثله مثل التأثير البسيط الذى يحدثه صف السيارة فى مكان ما . وهو شيء مهم تصل درجة أهميته إلى أهمية المرتب الذى تتقاضاه . إن الشخصية على المستوى الشخصى واضحة بقدر التزامك بمبادئ المساواة بين العلاقات الإنسانية فى مختلف البيئات .

إن الالتزام بالمساواة يتطلب من القادة أن يكونوا دائماً فى خدمة الآخرين . ويتطلب أيضاً الإدارة الفعالة لهؤلاء ممن لا يحبون خدمة أحد فى المجتمع إلا أنفسهم وممن يحملون ضغائن تجاه الآخرين . ولابد أن تحتوى الخدمات التى تقدمها للآخرين على مختلف الأخلاقيات التى تسمح للآخرين باختيار العدل والمساواة .

المصادر

1. Nair 1994 . Reprinted with permission of the publisher . All rights reserved .
2. See Langeler 1990 ; Ferris 1992 ; Nanus 1992 ; Boyd 1991 ; Tregoe et al . 1989 ; Kaupinen and Ogg 1994 .
3. See Stone – Zemel and Zigarmi 1993 for in – depth discussion and process for alignment .
4. Gerard 1990 .
5. Blanchard and O'Connor 1997 .
6. For an in – depth treatment and science and leadership , see Wheatley 1992 .
7. See Liebig 1990 .

اكتشف القائد الذي بداخلك!

تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين

القائد الذي بداخلك

- تحل بسمات القائد الذي طالما حلمت أن تكونه.
- أن تكون على وعي بتصرفاتك في أوج "لحظات تأثيرك على الآخرين".
- أعد صياغة أسلوبك لتحقيق أفضل النتائج، ولتصبح أكثر الناس سعادة.
- كوّن فرق عمل ومؤسسات أكثر نجاحاً دون التنازل عن قيمك.
- شارك "كين بلانشارد" في تأليف هذا الكتاب، وهو المؤلف المشارك لكتاب The One Minute Manager.

فإذا كنت قائداً.. أو تتطلع للقيادة.. أو تعمل مع قادة.. فإنك في حاجة إلى قراءة هذا الكتاب.

إنك تحتاجه **لتكتشف**..

...السبب الذي يجعل التغير الذاتي من أصعب التحديات القيادية الملحة.

...السبب في أن قيمك ومعتقداتك وشخصيتك قد تقودك إلى النجاح أو الفشل. دون حتى أن تدرك ذلك.

إنك تحتاجه لتعرف **كيفية**..

...القيادة بذكاء، وبطرق تعكس قيمك الخاصة وشخصيتك.

...التواصل الفعّال سواء على المستوى الجماعي أو الفردي.

...تحرير قدراتك الشخصية وطاقاتك التي لم تكن تدرك وجودها.

...استعادة روح الحماس لدى مرؤوسيك، وكذلك بناء مؤسسات أكثر نجاحاً وقوة وإمتاعاً.

فلتحرر؛



